

**Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Diplomarbeiten,  
welche im Rahmen eines Master of Advanced Studies erarbeitet wurden**

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Diplomarbeiten-Arbeiten eines Master of Advanced Studies der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der/Die Benutzer/in ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

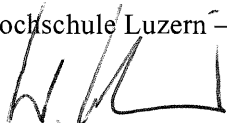
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Diplomarbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 14. März 2011

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Direktor

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Weiterbildungs-Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Weiterbildungs-Studierende Rechtsinhaber/in.

**Master-Arbeit**  
**MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich**  
**2012-2014**

Das MAS-Programm ist ein Kooperationsangebot  
der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft

**Wandel kommunizieren**

**Change Kommunikation und  
Kommunikation im Alltag von Unternehmen**

Eingereicht am: 12. September 2013  
Vor- und Nachname/n: Ruth Ziörjen  
E-Mail-Adresse: r.zioerjen@bluewin.ch

Von dieser Master-Arbeit wurden am 12. September 2013 eine elektronische Fassung und vier schriftliche Exemplare bei der Hochschule Luzern eingereicht.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren. Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Weiterbildung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

## **Bestätigung Selbsterarbeitung<sup>1</sup>**

Ich/wir versichere/versichern, dass ich/wir den vorliegenden Leistungsnachweis selbstständig erarbeitet habe/n und dass dabei keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Ort, Datum: 12. September 2013

Unterschrift/en:



---

<sup>1</sup> Gemäss aktuellem Merkblatt „Plagiate werden geahndet“, gültig für Studierende und Mitarbeitende der Hochschule Luzern

## Management Summary

Kommunikation ist in unserem Arbeitsalltag fest verankert. Sie stellt das zentrale Nervensystem einer Organisation dar und dient als wichtige Grundlage um Planungen vorzunehmen, Entscheidungen zu treffen und die Zusammenarbeit zu gestalten. Jede Führungskraft weiss um die Herausforderungen und Schwierigkeiten im Erreichen einer gelungenen Kommunikation. Gleichzeitig müssen sie sich den zahlreichen Anforderungen, die der stete Prozess von wirtschaftlichen Veränderungen mit sich bringt, stellen. Auch in diesem Zusammenhang ist gute Kommunikation gefordert: Sie entscheidet massgeblich, ob ein Veränderungsprojekt erfolgreich ist oder nicht. Darauf aufbauend wurde die vorliegende Masterarbeit erstellt, um Fragen nach allfälligen Unterscheidungen der Kommunikationsgrundsätze der alltäglichen Unternehmenskommunikation und denen in einem Veränderungsprojekt zu klären sowie nach den Erfolgsfaktoren einer Change Kommunikation zu forschen.

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Kommunikationsbegriff aus Sicht der Anthropologie und Sozialpsychologie zeigt auf: Kommunikation ist ein existenzielles Grundbedürfnis von uns Menschen. Sie bietet die Grundlage für die individuelle Entfaltung und die Weiterentwicklung von gesellschaftlichen Fragestellungen, und steht für das Übermitteln von Informationen, Botschaften und Nachrichten. Dementsprechend wichtig ist die Ausgestaltung der alltäglichen Unternehmenskommunikation. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt der Fokus der Kommunikation darauf, Informationen zu transportieren und gleichzeitig einen Bedeutungsrahmen zu schaffen, vor dessen Hintergrund die Mitarbeitenden Informationen interpretieren und Kriterien entwickeln können, nach denen sie entscheiden und handeln. Führungskräfte sind darum aufgefordert, Kommunikation als Austauschprozesse zu gestalten und damit Partizipation und Integration an den Kommunikationsprozessen sicherzustellen. Im Raum steht somit nicht nur die Frage nach dem „Was wird kommuniziert“ sondern ebenso das „Wie wird kommuniziert“.

Theoretiker/innen und Fachleute aus der Praxis sind sich einig: Im Zentrum der Change Kommunikation stehen die Betroffenen. Die Kommunikation ist auf sie auszurichten um Unsicherheiten zu reduzieren sowie Ängste und Emotionen aufzunehmen. Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang als Manger/innen der Kommunikationsprozesse und in der Beziehungsgestaltung zu ihren Mitarbeitenden gefordert. Gelingt es den Führungskräften, eine tragende Rolle im Rahmen eines Change Prozesses einzunehmen, tragen sie massgeblich zum Gelingen der Change Kommunikation bei.

Der grösste Erfolgsfaktor einer gelingenden Change Kommunikation ist jedoch die alltägliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Sie bildet das Fundament, auf dem Mitarbeitende Vertrauen in die Unternehmensführung aufbauen, gemeinsam eine Unternehmenskultur entwickeln und so dem steten Wandel begegnen.

Die Gegenüberstellung der beiden Kommunikationsmodelle zeigt, dass die alltägliche Unternehmenskommunikation und Change Kommunikation verschiedene gemeinsame Erfolgskriterien haben. In beiden Situationen tragen Dialog, Feedback und Austausch zu einer gelingenden Kommunikation bei. Hingegen zielen Konzepte der alltäglichen Unternehmenskommunikation darauf ab, die sinnstiftende Orientierung bei den Mitarbeitenden sicherzustellen, während die Change Kommunikation zum Ziel haben muss, Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden zu reduzieren. Damit Wandel gelingt, ist die umsichtige Planung einer transparenten und adressatengerechten Kommunikation von grosser Bedeutung. Zur Unterstützung der Verantwortlichen bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes wurde ein separater Leitfaden erarbeitet, der die wichtigsten Punkte und Kriterien übersichtlich zur Verfügung stellt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Motivation für die Themenwahl	2
1.2. Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3. Vorgehen	3
<b>2. Kommunikation verstehen – eine Annäherung</b>	<b>4</b>
2.1. „Kommunikation“ als Begriff	5
2.2. Unterscheidung der Kommunikationsprozesse	6
2.3. Modell Schulz von Thun	7
2.4. Media Richness Theorie	8
2.5. Sechs Funktionen menschlicher Kommunikation	9
2.6. Information als existentielles Grundbedürfnis	11
2.6.1. Vier Blickpunkte auf den Charakter von Informationen	11
2.6.2. Bedürfnisse von Rezipienten	12
<b>3. Kommunikation in Organisationen</b>	<b>14</b>
3.1. Entwicklung des Organisationsverständnisses	14
3.2. Unternehmenskommunikation	15
<b>4. Kommunikation im Alltag</b>	<b>19</b>
4.1. Ziele der Alltagskommunikation	19
4.1.1. Ziele aus Sicht des Unternehmens	19
4.1.2. Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden	21
4.2. Bedeutung der Interaktion	22
4.3. Kommunikationsformen	25
4.3.1. Abwärtskommunikation	25
4.3.2. Aufwärtskommunikation	26
4.3.3. Wechselseitiger Austausch und Dialog	27
4.4. Bedeutung der verschiedenen Kommunikationsmedien	28
4.5. Kommunikation als Führungsaufgabe	29
4.6. Kommunikation als Teil der Unternehmenskultur	30
<b>5. Change Kommunikation</b>	<b>31</b>
5.1. Bedeutung von Emotionen und Abwehrmechanismen	32
5.2. Kritische Erfolgsfaktoren	34
5.2.1. Stakeholderorientierung	34
5.2.2. Vernetzung mit der Unternehmenspolitik	35
5.2.3. Führungskräfte als Multiplikator/innen und Kommunikator/innen	35
5.3. Ziele der Change Kommunikation	36
5.3.1. Unsicherheiten reduzieren	36
5.3.2. Offenheit und Klarheit der Aussagen	37
5.3.3. Sicherheit und Kalkulierbarkeit der Kommunikationsabläufe	37
5.3.4. Austausch, Partizipation und Feedback	37
5.3.5. Zusammenspiel der Kommunikationswege	38
5.4. Kommunikationsformen	38

<b>6. Umsetzung in die Praxis .....</b>	<b>40</b>
6.1. Gegenüberstellung der beiden Kommunikationsmodelle.....	40
6.2. Leitfaden .....	43
6.2.1. Analyse der Ausgangslage .....	43
6.2.2. Auftrag und Zielsetzung verstehen.....	45
6.2.3. Stakeholder .....	45
6.2.4. Mittel und Strategien.....	46
6.2.5. Controlling und Evaluation.....	46
<b>7. Schlussfolgerungen und Ausblick .....</b>	<b>47</b>

## **Anhang**

### **Literaturverzeichnis**

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Teildisziplinen der Kommunikationswissenschaft und ihre interdisziplinären Bezüge .....	4
Abb. 2: Ein-Weg-Information .....	6
Abb. 3: Zwei-Weg-Information = Kommunikation.....	7
Abb. 4: Vier Seiten einer Nachricht – ein Modellstück der zwischenmenschlichen Kommunikation .....	7
Abb. 5: Modell der Media Richness .....	9
Abb. 6: Informationsbedürfnisse und Zielsetzungen im Unternehmen .....	15
Abb. 7: Bereiche der Unternehmenskommunikation .....	16
Abb. 8: Unternehmenskommunikation nach Funktionsfeldern .....	18
Abb. 9: Kritische Erfolgsfaktoren der Change Communication.....	34
Abb. 10: Change Communication.....	36
Abb. 11: Kommunikationsmix: Mobilisierung .....	39



## 1. Einleitung

Unser Alltag ist geprägt von Kommunikation: Wir lesen die Tageszeitung am Frühstückstisch, auf der Fahrt zum Arbeitsort klingt das Handy, allenfalls begleitet uns die Lektüre eines Fachartikels oder wir begegnen einem Arbeitskollegen / einer Arbeitskollegin und unterhalten uns über das Wetter. Endlich am Schreibtisch angekommen fahren wir den Computer hoch, lesen und beantworten E-Mails und werden unterbrochen von Besprechungsterminen und Sitzungen. Beim Abendessen tauschen wir die Neuigkeiten aus, sehen vielleicht Fernsehen oder entspannen uns mit einem Buch oder Musik. Kommunikation ist heute so alltäglich und selbstverständlich, dass meist wenig darüber nachgedacht wird, wie sie funktioniert. Sobald jedoch Missverständnisse entstehen, der Computer seinen Dienst verweigert oder die Zeitung nicht im Briefkasten liegt, realisieren wir, wie wichtig Kommunikation ist und wie abhängig wir Menschen davon sind.

Besonders unser Arbeitsleben kreist zu einem grossen Teil um das Kommunizieren. Studien zeigen, dass Vorgesetzte einen wesentlichen Teil ihrer Zeit für die Kommunikation aufwenden. Beispielsweise gehen Doppler und Lauterburg in ihrem Standardwerk „Change Management“ davon aus, dass Führungskräfte 80% ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt sind. Die Arbeitszeit besteht somit hauptsächlich aus Gesprächen, Sitzungen, Konferenzen und dem Weiterleiten von Informationen. So sind von Führungskräften oft auch Klagen zu hören, dass für die eigentliche Arbeit keine Zeit mehr übrig bleibt. Gemäss Doppler und Lauterburg gehört das Kommunizieren aber zu den Hauptaufgaben der Führungspersonen: Sie müssen dafür sorgen, dass die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt bei den richtigen Leuten ist. So wird die Infrastruktur der Kommunikation als Nervensystem des Unternehmens verstanden. (Doppler/Lauterburg, 2008, S. 350)

Auch Malik beschreibt in seinem Modell des „wirksamen Management für eine neue Zeit“ (Malik, 2006) die Aufgaben einer wirksamen Führung wie folgt: sich auf Resultate ausrichten, einen Beitrag für das Ganze zu leisten, sich auf das Wichtigste zu konzentrieren, Stärken zu erkennen und zu nutzen, Vertrauen zu schaffen und konstruktiv zu denken. Zur Erfüllung dieser täglichen Aufgaben muss sich eine Führungskraft mit verschiedenen Instrumenten ausstatten, wie etwa Sitzungen, Reports, Leistungsbeurteilungen, etc. (vgl. hierzu Malik, 2006, „Führen, Leisten, Leben“). Das wichtigste Instrument, um all diese Grundsätze und Aufgaben zu erfüllen, ist jedoch die Kommunikation.

Die Führungsliteratur weist somit konsequent darauf hin, dass Kommunikation ein sehr wichtiger Bestandteil von Führung ist und eine zentrale Rolle in der täglichen Arbeit

spielt. Ergänzend dazu bewegen sich Organisationen in einem stark von Wandel betroffenen Umfeld. Organisationen sind gezwungen, sich den damit verbunden Herausforderungen zu stellen um ihre Dienstleistungen weiterhin in guter Qualität anbieten bzw. ihrem Auftrag gerecht werden zu können. Diesen Wandel mitzugestalten ist eine bedeutende Aufgabe des Managements, deren gutes Gelingen wesentlich von der Kommunikation abhängt.

### **1.1. Motivation für die Themenwahl**

Die Autorin macht in ihrem Arbeitsalltag immer wieder die Erfahrung, dass Kommunikations- und Informationsveranstaltungen meist umfassend und von langer Hand vorbereitet werden und trotzdem mehr oder weniger heftige Kritik unter den Mitarbeitenden auslösen. Anschliessende Diskussionen zeigen jeweils auf, dass jede/r einzelne Mitarbeiter/in zu wissen glaubt, wie Kommunikation erfolgreicher zu gestalten wäre; erstaunlich dabei ist, dass sich die Vorstellungen dazu von Person zu Person deutlich unterscheiden können.

Die Wichtigkeit der Kommunikation ist im Arbeitsleben unumstritten: Sie gestaltet die täglich anfallenden Arbeiten und bildet die Grundlage zum Erfolg oder Misserfolg in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen internen und externen Partner/innen, den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten. Dementsprechend wird in der Fachliteratur auch auf die Bedeutung der Kommunikation hingewiesen. Die Aussagen dazu bleiben jedoch meist an der Oberfläche.

Persönliche Erfahrungen zeigen zusätzlich auf, dass Menschen auf die Ankündigung von Veränderungen sehr unterschiedlich reagieren: Die Einen verstehen sie als Chance, bei Anderen löst sie wiederum Unbehagen oder gar Ablehnung aus. Oft wird in diesem Zusammenhang der Wunsch oder die Forderung nach mehr Information und Hintergrundwissen laut.

In diesem Zusammenhang liegt die Motivation der Autorin darin, den Weg zu einer erfolgreichen Kommunikation unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse aufzuzeigen und somit die Führungskräfte in ihrer Funktion als Kommunikationsmanager zu unterstützen.

### **1.2. Fragestellung und Zielsetzung**

Angestossen von den oben formulierten Diskussionspunkten soll deshalb im Rahmen dieser Masterarbeit eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation und Information erfolgen.

Insbesondere interessieren folgende Fragestellungen:

- Unterscheiden sich die Grundsätze der Kommunikation in einem Veränderungsprojekt (Change Kommunikation) gegenüber der alltäglichen Unternehmenskommunikation?
- Nach welchen Erfolgsfaktoren hat sich eine Change Kommunikation zu richten?

In erster Linie soll mit dieser Arbeit ein vertieftes Wissen zum Thema Kommunikation erarbeitet werden mit dem Ziel, Kommunikation erfolgreich zu gestalten bzw. Informations- und Kommunikationsformen zu reflektieren und zu verändern.

### **1.3. Vorgehen**

Der erste Teil dieser Arbeit untersucht den Begriff „Kommunikation“ und die verschiedenen Kommunikationsprozesse. Um die Wichtigkeit der Kommunikation in unserem Alltag zu verstehen, wird anschliessend die Funktion von Kommunikation und die Notwendigkeit von Information erläutert.

Mittels einer theoretischen Auseinandersetzung werden im mittleren Teil die beiden Modelle der Alltags- und der Change Kommunikation vorgestellt und ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede diskutiert. Weiter wird die Frage untersucht, ob und inwiefern Change Kommunikation nach andern Kriterien als die Kommunikation zur Gestaltung des Tagesgeschäfts zu erfolgen hat.

Im letzten Teil wird im Rahmen eines Leitfadens dargelegt, nach welchen Kriterien und Ansprüchen ein Konzept zur Change Kommunikation zu entwickeln ist. Ein Fazit mit Schlussfolgerungen und Ausblick schliesst diese Masterarbeit ab.

## 2. Kommunikation verstehen – eine Annäherung

Laut Klaus Beck, Professor für Kommunikationswissenschaft, fällt eine wissenschaftliche Erklärung von Kommunikation schwer, gerade aufgrund der Selbstverständlichkeit des täglichen Kommunizierens. Dies zeigt sich bereits beim Versuch den Begriff zu definieren, denn Kommunikation bezeichnet im Alltag ganz unterschiedliche Austausch- und Transportprozesse, wie zum Beispiel den Austausch von Gedanken und Ideen in einem persönlichen Gespräch, den Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Abteilungen oder den Datenaustausch in einem Computernetzwerk. Mittlerweile, so Beck, wird die Rolle der Kommunikation auch in anderen Bereichen anerkannt, beispielsweise in privaten Beziehungskonflikten oder bei mangelnder Akzeptanz von Wählerinnen und Wählern; Probleme in solchen Bereichen werden nicht mehr nur auf mangelhafte Kompetenzen oder Politik, sondern neu auch auf Kommunikationsdefizite zurückgeführt. (Beck, 2007, S. 12)

Beck kommt denn auch zum Schluss, dass es keine allgemein akzeptierte, einheitliche Theorie der Kommunikationswissenschaft gibt. Vielmehr macht Beck „(...) eine Reihe von empirisch geprüften Theorien mittlerer Reichweite sowie zahlreiche Forschungs- und Theorieansätze (Approaches), die aus einer bestimmten Perspektive (z.B. soziologische, psychologische, etc.) Forschungsfragen formulieren und aufklären“ aus (Beck, 2007, S. 160). Weiter hält Beck dazu fest, dass die Fragen nach dem Gegenstand einer Kommunikationswissenschaft und der Forschungsfragen zu einer Ausdifferenzierung in Teildisziplinen geführt hat, die interdisziplinäre Bezüge zu verschiedenen Sozial- und Geisteswissenschaften aufweisen. (Beck, S. 2007, S. 160)



Abb. 1: Teildisziplinen der Kommunikationswissenschaft und ihre interdisziplinären Bezüge (Beck, 2007, S. 157)

## 2.1. „Kommunikation“ als Begriff

Hinter dem Begriff „Kommunikation“ lässt sich also viel vermuten. So hat Klaus Merten, ein bedeutender deutscher Kommunikationswissenschaftler, in seiner Studie zur Begriffsanalyse insgesamt 160 verschiedene Definitionen oder definitorische Sätze zusammengetragen (Merten, 1977, S. 29, zit. in Maletzke, 1998, S. 37).<sup>2</sup>

Der Kommunikationsbegriff hat denn auch entweder eine sehr weit gefasste oder eine engere Bedeutung. Die weitgefasste Bedeutung wird in vielen verschiedenen Bereichen und deren Wissenschaften angewandt. Im Grundsatz steht er für die Situation, dass Lebewesen untereinander in Beziehungen stehen. Er umschreibt „Prozesse unter Tieren, innerhalb lebenden Organismen (Biokommunikation) wie auch innerhalb oder zwischen technischen Systemen (Maschinenkommunikation) oder zwischen Menschen und technischen Apparaten, zum Beispiel Computern (Mensch-Maschinen-Kommunikation)“ (Schulz, 2009, S. 169). Der engere Kommunikationsbegriff umschreibt die Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Menschen, er weist auf einen sozialen Prozess und die soziale Kommunikation hin.

Durch die enorme Entwicklung in der technisch vermittelten Kommunikation ist es in der sozialen Kommunikation zu einer fortschreitenden Integration von Medien, Computer-, Mobilfunktechnik und Internet gekommen. Infolgedessen wird die soziale Kommunikation heute in verschiedene Formen unterteilt: erstens die zwischenmenschliche Kommunikation bzw. die Kommunikation in Face-to-Face-Situationen, zweitens die Kommunikation in Gruppen und Organisationen, und drittens die technisch vermittelte interpersonale Kommunikation (Beck, 2007, S. 29). Mit dem Begriff „technisch vermittelte interpersonale Kommunikation“ werden die Massenkommunikation, Telekommunikation und die verschiedenen Nachrichten- und Onlinedienste umschrieben. Während Letztere zum Teil öffentlich oder lediglich für bestimmte Gruppen zugänglich sind, spricht man im Rahmen der Telekommunikation von einer Verbindung zwischen einzelnen oder wenigen Beteiligten. Der Begriff Massenkommunikation umschreibt die öffentliche, prinzipiell für alle Menschen zugängliche Kommunikation, die sich meist an ein grosses, anonymes Publikum richtet, welches aus räumlich getrennten Individuen besteht. (Schulz, 2009, S. 169ff)

Mit dem Begriff „soziale Kommunikation“ werden also Vorgänge beschrieben, in denen bestimmte Inhalte und Zeichen übermittelt und empfangen werden, auch wenn der Austausch nicht immer wechselseitig geschieht. Findet eine wechselseitige Beeinflussung statt, so wird in diesem Zusammenhang auch von Interaktionen gesprochen. In der Psy-

---

<sup>2</sup> MERTEN, Kurt (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag

chologie wird, in Abgrenzung zu anderen Disziplinen, auch von zwischenmenschlicher Kommunikation oder sozialer Interaktion gesprochen. (Boneberg, 2008, S. 238)

Im Lehrbuch von Aerni und Bruhn zum Thema integrierte Kommunikation wird eine passende Definition geliefert:

„Kommunikation ist die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäss spezifischer Zielsetzung“ (Aerni und Bruhn, 2012, S. 12).

Basierend auf dieser Definition dient Kommunikation der Informationsübermittlung und Vermittlung von Bedeutungsinhalten zwischen mindestens zwei Menschen. Im Folgenden werden Kommunikationsprozesse anhand verschiedener Modelle dargestellt.

## 2.2. Unterscheidung der Kommunikationsprozesse

Der Begriff „Übermittlung“ kann die Vorstellung auslösen, dass „Kommunikation“ den Transport eines materiellen Gutes beschreibt, welches von einem Ort zu einem anderen gebracht wird und sich am Ende nicht mehr beim Ausgangspunkt befindet. Bei der Kommunikation ist dies komplexer. Auch wenn die Person A der Person B eine Mitteilung macht, verfügt die Person A nach dem Kommunikationsprozess weiter über diese Information. Die Personen hat, „[...]“, wie es auch die lateinische Bedeutung von *communicare* anzeigt, etwas *mit* dem anderen Menschen *geteilt* und nicht nur übermittelt“ (Beck, 2007, S. 16). Das heisst, dass die menschliche Kommunikation nicht auf „Transport“ reduziert werden kann: Sie besteht auch aus dem „Miteinander-Teilen“.

Demnach besteht Kommunikation immer aus mindestens zwei Personen, die, abgeleitet aus der mathematischen Kommunikations- und Informationstheorie, als „Sender/in“ und „Empfänger/in“ bezeichnet werden. A sendet eine Information aus, B empfängt und entschlüsselt sie. Die „Information“ ist dabei der Inhalt der Kommunikation. Dieser Vorgang wird auch als Informieren oder Ein-Weg-Information bezeichnet. (Alter, 2008, S. 112)

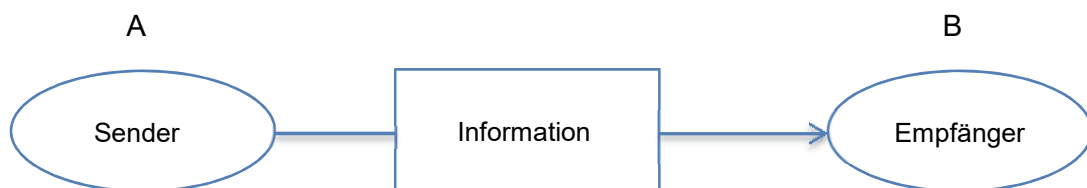


Abb. 2: Ein-Weg-Information (Alter, 2008, S. 113)

Die Herausforderung der Ein-Weg-Informationsübermittlung liegt darin, dass der/die Sender/in nie sicher sein kann, dass die Information angekommen ist und richtig verstanden wurde, da in einer „Ein-Weg-Information“ der/die Empfänger/in keine Rückmeldung gibt. Reagiert B nun aber auf die Information des Senders bzw. der Senderin, so wird B selber zum Sender bzw. zur Senderin und A zum/zur Empfänger/in. Dieser Vorgang wird auch als Rückkoppelung bzw. als Feedback bezeichnet. Es entsteht eine Wechselbeziehung bzw. eine zwischenmenschliche Kommunikation. Erst dieser Prozess wird als eigentliche Kommunikation bezeichnet, oder genauer als „Zwei-Weg-Kommunikation“. (Alter, 2008, S. 112)

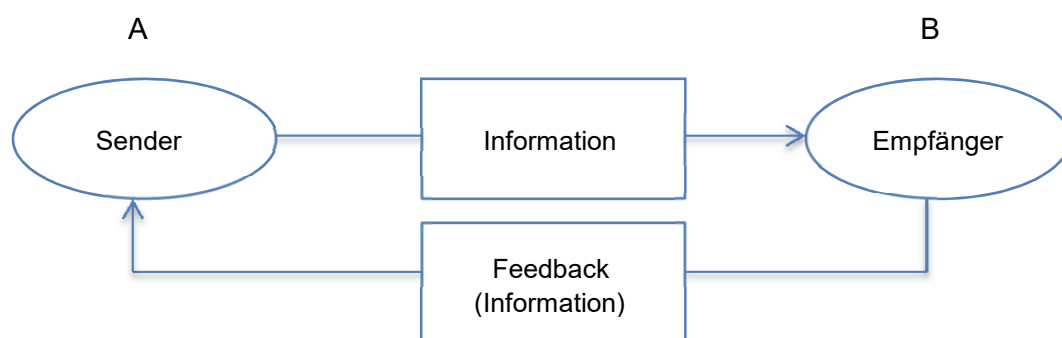


Abb. 3: Zwei-Weg-Information = Kommunikation (Alter, 2008, S. 113)

### 2.3. Modell Schulz von Thun

Aerni und Bruhn (2012) definieren „Kommunikation“ nicht nur als Übermittlung von Informationen sondern auch von Bedeutungsinhalten. Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (2013) nimmt diese Definition auf und fügt hinzu, dass sich „Information“ nicht auf eine Sachebene reduzieren lässt. Schulz von Thun stellt in Form eines quadratischen Gebildes dar, dass die Information bzw. die Nachricht aus vier Seiten besteht.

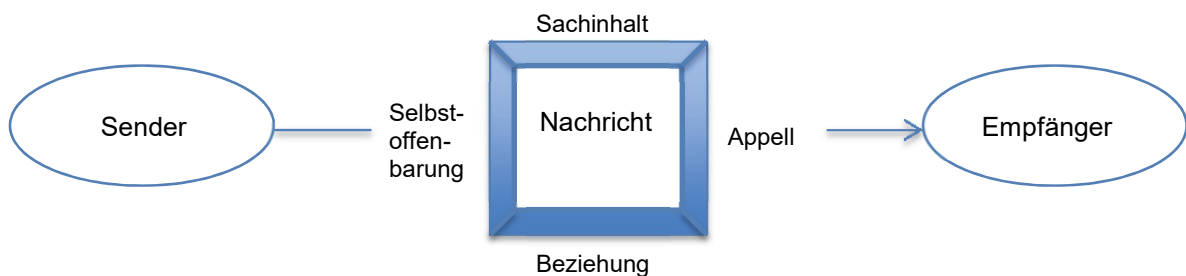


Abb. 4: Vier Seiten einer Nachricht – ein Modellstück der zwischenmenschlichen Kommunikation (Schulz von Thun, 2013, S. 15).

Die Kommunikation wird durch den/die Sender/in mit einer bestimmten Absicht angestoßen und soll einen bestimmten Zweck erreichen. Anhand eines einfachen Beispiels zeigt Schulz von Thun mit seinem Modell auf, dass eine scheinbar unverfängliche Aussage wie „Ich habe fünfmal bei dir angerufen“ bei dem/der Empfänger/in auf verschiedenen Ebenen Unsicherheiten auslösen kann. Die Sachebene der Nachricht, so Schulz von Thun, ist klar, doch bereits weniger klar ist, was der/die Sender/in von sich mitteilen will: Es kann sich um Enttäuschung und einen Hinweis auf das eigene Engagement handeln, es kann aber auch eine Forderung oder einen Wunsch signalisieren im Sinne von „Bitte ruf du mich doch einmal an“. So bleibt beim Empfänger bzw. bei der Empfängerin das Gefühl zurück, jedes Wort verstanden, die eigentliche Nachricht jedoch nicht erhalten zu haben. Weiter macht Schulz von Thun darauf aufmerksam, dass der/die Empfänger/in ebenfalls die Tendenz hat, in die verschiedenen Seiten der Nachricht etwas zu interpretieren, was aus dem Fundus der eigenen Erfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen stammt. So wird eine Information mit einem bestimmten Sinn unterlegt und erhält eine Bedeutung. (Schulz von Thun, 2013, S. 16)

#### **2.4. Media Richness Theorie**

Wie bereits unter Kapitel 2.1. erläutert, kommt es in der sozialen Kommunikation durch die enorme Entwicklung der technisch vermittelten Kommunikation zu einer fortschreitenden Integration von Medien, Computer-, Mobilfunktechnik und Internet. Diese Entwicklung wird mit dem Begriff „technisch vermittelte zwischenmenschliche Kommunikation“ umschrieben. Anhand der „Media Richness Theorie“ werden im Folgenden die Qualitätsunterschiede der Face-to-Face-Kommunikation und der technisch vermittelten Kommunikation erläutert.

Die Media Richness Theorie basiert auf Überlegung von Richard L. Daft, Professor of Management at the Owen Graduate School of Management, Nashville / Tennessee und Robert M. Lengel, Executive Education, University of Texas, San Antonio, zur Rolle der Sprache in der Organisationskommunikation.

Daft und Lengel haben die „Reichhaltigkeit“ der Medien untersucht, die zur Übermittlung von Informationen benutzt werden, wie beispielsweise Briefpost, E-Mail, Telefon, Besprechungen oder Face-to-Face-Kommunikation. Anhand verschiedener Faktoren wurde eine Unterscheidung in „reiche“ und „arme“ Kommunikationsformen vorgenommen. So ist die Face-to-Face-Kommunikation beispielsweise der „reichen“ Kommunikationsform zuzuordnen, da sie über eine Vielzahl an parallelen Kanälen wie Sprache, Tonfall, Gestik, Mimik, etc. verfügt. Gleichzeitig lässt Face-to-Face-Kommunikation auch direktes Feedback zu und bietet die Möglichkeit, Emotionen wahrzunehmen. Hingegen stellt eine



Kommunikation auf schriftlichem Weg eine „arme“ Kommunikationsform dar, da sie die oben aufgeführten Attribute nicht vorweist. So beschränkt sich eine schriftliche Dokumentation oder Information auf den visuellen und textuellen Informationskanal und verfügt über eine eingeschränkte emotionale Aussagekraft. Kommunikation, die auf technische Medien zurückgreift wie E-Mail, Internet oder sogar das Telefon, haben weniger parallele Kanäle zur Verfügung und erzielen darum einen geringeren Grad an „Media Richness“.

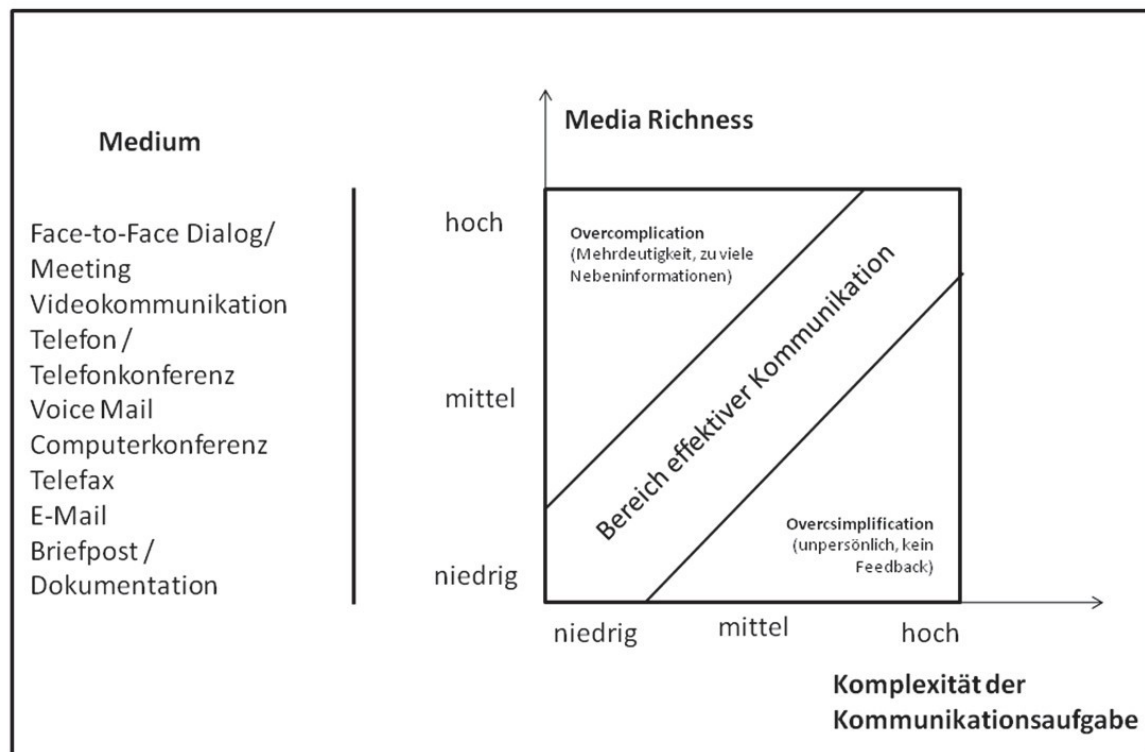


Abb. 5: Modell der Media Richness (Media Richness Theorie (2013). [http://www. Winfwiki.wi-form.de](http://www.Winfwiki.wi-form.de). Gefunden am 22. Juni).

## 2.5. Sechs Funktionen menschlicher Kommunikation

Unter Experten herrscht heute Konsens, dass Kommunizieren für Menschen etwas Selbstverständliches ist. Edgar H. Schein, einer der Mitbegründer<sup>3</sup> der Organisationsentwicklung, ging jedoch der Frage nach, *warum* Menschen überhaupt kommunizieren. Mit seinem Hintergrund in der Anthropologie und Sozialpsychologie sowie seiner Praxis als Gruppendynamiker und Prozessberater kam er zur Schluss, dass „Kommunikation und menschliche Interaktionen [...] für uns etwas Gegebenes [...]“ sind (Schein, 2000, S. 133). Er unterscheidet zwischen sechs verschiedenen Funktionen der Kommunikation, die an dieser Stelle erläutert werden. (Schein, 2000, S. 133ff)

<sup>3</sup> Als weitere Mitbegründer der Organisationsentwicklung gelten Kurt Lewin, Dick Beckhard, Chris Argyris und Warren Bennis.

- *Befriedigung unserer Bedürfnisse:* Menschen sind sich seit früher Kindheit über die Abhängigkeit von anderen bewusst und wissen um die Notwendigkeit der zwischenmenschlichen Kommunikation und des Lernens. Mit dieser ersten Funktion beschreibt Schein die Notwendigkeit der Menschen, sich und ihre Bedürfnisse anderen mitzuteilen, damit diese Bedürfnisse und Wünsche befriedigt werden können.
- *Begreifen der anderen:* Bereits in der frühen Kindheit erlernen Menschen, dass die anderen eine Quelle der Befriedigung aber auch der Bedrohung sein können. In diesem Zusammenhang geht es darum, mittels Kommunikation heraus zu finden bzw. zu begreifen, wer die anderen sind, sie zu verstehen und sie kennen zu lernen. Anhand der gesammelten Erfahrungen und dem Wissen über die anderen lässt sich anschliessend entscheiden, wie am Besten mit ihnen umzugehen ist.
- *Verstehen mehrdeutiger Situationen:* Der Fokus richtet sich in dieser Funktion der menschlichen Kommunikation darauf aus, mehrdeutige Situationen zu verstehen, indem man sich über die Wahrnehmungen und Gedanken austauscht. Menschen sind ständig damit konfrontiert, dass sie mit neuen Daten überflutet werden, die sie, um sie zu verstehen, dekodieren müssen. Mit Hilfe einer gemeinsamen Sprache wird fortwährend versucht miteinander herauszufinden, wie eine Situation einzuschätzen ist bzw. was vor sich geht. Schein führt zur Verdeutlichung verschiedene Beispiele an: „Stellt diese Abteilung eine Bedrohung für uns dar?“, „Wie lassen sich sinkende Verkaufszahlen deuten?“, „Wird es heute regnen?“. Eine Analyse der Gespräche zeigt, dass ein grosser Teil der Kommunikation der gemeinsamen Sinnfindung und Verhaltensklärung gewidmet ist.
- *Vorteilsnahme:* Kommunikation dient nicht nur der gemeinsamen Verständigung um ein Ereignis oder eine Situation besser verstehen zu können. Kommunikation wird auch eingesetzt um einen Vorteil gegenüber anderen zu erreichen, indem eine Situation gemäss den jeweiligen Bedürfnissen strukturiert wird. Schein geht davon aus, dass wir unsere Wünsche und Bedürfnisse häufig bereits kennen und dementsprechend kommunizieren. Die Kommunikation dient somit dazu, eine Situation auf verschiedene Weise zu manipulieren und eine verborgene Agenda durchzusetzen.
- *Aufbau kollaborativer Beziehungen:* Im Zentrum steht das Gestalten und Aufbauen von kooperativen und auf gegenseitige Hilfe ausgerichteten Beziehungen mit den anderen mit dem Ziel, mehr zu erreichen als wenn Menschen auf sich alleine gestellt sind. Aufbauend auf dem Wissen, dass Bedürfnisse nur in Zusammenarbeit mit anderen erfüllt werden können (analog der ersten Funktion der Kommunikation „Befriedigung der Bedürfnisse“), wird Hilfe gesucht bzw. angeboten und Teams werden aufgebaut. Die Kom-

munikation wird benötigt, um solche kollaborativen Beziehungen aufzubauen. Während es bei der „Vorteilsnahme“ um überreden, verführen oder manipulieren geht, fokussiert die unterstützende Beziehung auf eine Kommunikation, die die gegenseitige Verständigung erleichtert.

- *Ausdruck und Verständnis der eigenen Persönlichkeit:* Schein beschreibt damit die Situation, dass Kommunikation auch das Mittel ist um uns auszudrücken und selbst kennen zu lernen, indem wir unsere Persönlichkeit darstellen und in uns hineinhören. Kommunikation dient oft der Freude am Ausdruck und der Darstellung der eigenen Persönlichkeit.

Die Ausführungen von Schein zu den verschiedenen Funktionen von Kommunikation zeigen auf, dass Kommunizieren eine wichtige Grundlage für die individuelle Entfaltung und die Weiterentwicklung von gesellschaftlichen Fragestellungen ist. Kommunikation steht jedoch auch für das Übermitteln von Informationen, Botschaften und Nachrichten. Eine Trennung der beiden Begriffe „Kommunikation“ und „Information“ ist allerdings nicht sinnvoll, da für das „Entschlüsseln“ einer Information der Dialog bzw. das gegenseitige Verständnis notwendig ist.

## **2.6. Information als existentielles Grundbedürfnis**

Der Begriff „Information“ ist im Arbeitsalltag gleichwohl fest verankert. Oft steht er für die Informationsflut und die damit verbundene Frage, wie viel davon wirklich benötigt wird. Er wird aber auch assoziiert mit Kommunikationsveranstaltungen, die trotz umfassender Information Verwirrung zurückliessen. Das nächste Kapitel untersucht deshalb den Begriff „Information“ und zeigt auf, wie das Bedürfnis nach Information zu erklären ist.

### **2.6.1. Vier Blickpunkte auf den Charakter von Informationen**

Urs Alter führt im „Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte“ aus, dass der Begriff „Information“ im Alltag häufig mit Zeitungen, Radio und Fernsehen bzw. mit Nachrichten und Mitteilungen in Verbindung gebracht wird. Informationen sind als Grundlage zur Meinungsbildung notwendig und werden mit schon vorhandenem Wissen in Bezug gesetzt um auch neues Wissen einzuordnen. Von Information wird jedoch auch gesprochen, wenn es sich um Beobachtungen handelt, zum Beispiel der Feststellung, dass der Kaffee kalt ist oder es nach frisch gerösteten Kaffeebohnen riecht. (Alter, 2008, S. 108)

Alter definiert „Information“ denn auch folgendermassen:

„Information ist zunächst einmal alles, was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen können: Was wir sehen, hören, riechen, schmecken, fühlen können. Solange wir leben, können wir wahrnehmen – solange wir wahrnehmen, leben wir. In diesem

Sinne besteht Leben auch zu einem grossen Teil aus Übertragung von Information. Nur Tote brauchen keine Informationen mehr“ (Alter, 2008, S. 108).

Alter differenziert zwischen vier Aspekten des existenziellen Grundbedürfnisses nach Information. (Alter, 2008, S. 109)

- *Neugier*: Gemäss Urs Alter ist Neugier nicht nur ein wichtiges Element um lernfähig zu sein, es kann auch lebensrettend wirken: „Nur wer neugierig ist, kann auch möglichen Gefahren ausweichen“ (Alter, 2008, S. 109).
- *Existenzsicherung*: Zur Sicherung des Überlebens sind Menschen auf rasche und eindeutige Informationen angewiesen. In alltäglichen Situation brauchen Menschen Informationen, zum Beispiel um Arbeit zu finden, Lebensmittel einzukaufen oder aber um sich in Notsituationen in Sicherheit zu bringen
- *Sicherheit*: Das Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung ist jedem Menschen bekannt. Informationen können diese Bedürfnisse erfüllen. Die Frage nach Orientierung hat zwar auch mit Neugier zu tun, drückt jedoch noch viel mehr die Suche nach Sinn aus. Der Mensch will den Sinn in seinen Tätigkeiten und in seinem Dasein verstehen. Speziell Informationen, die sich nicht einordnen lassen, verunsichern den Menschen.
- *Kontakt*: Davon ausgehend, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und einen Grossteil seiner Zeit in Gruppen verbringt, sind Menschen darauf angewiesen, Informationen über mögliche Kontakte zu erhalten und durch den Kontakt mit anderen wieder neue Informationen zu erlangen. Ebenso ist es wichtig zu verstehen, mit wem gesprochen und was erwartet wird: „Informationen erleichtern unser Zusammensein und Zusammenwirken, ja, sie sind Voraussetzung dafür“ (Alter, 2008, S. 109).

### 2.6.2. Bedürfnisse von Rezipienten

Das Bedürfnis von Menschen nach Informationen, nach sozialen Kontakten als Möglichkeit sich auszutauschen oder ein Gefühl der Zugehörigkeit und Identität zu entwickeln, wird auch aus einer anderen Perspektive der Kommunikationsforschung bestätigt. Die Medienwirkungsforschung, ein Teilgebiet der Kommunikationsforschung, befasst sich mit der Frage nach dem Einfluss der Massenmedien auf Menschen. In diesem Zusammenhang geht die Forschung der Frage nach den Bedürfnissen von Rezipienten<sup>4</sup> nach. Die folgende Aufstellung von Denis McQuail<sup>5</sup>, einem renommierten Kommunikationswissen-

---

<sup>4</sup> EmpfängerInnen wie Leser/innen, Zuschauer/innen, oder das Publikum in einem medialen Kommunikationsprozess.

<sup>5</sup> MCQUAIL, Denis, (1983), Mass Communications Theory, London: Sage Publications.

schaftler, zeigt vergleichbare Bedürfnisse wie sie Schein und Alter formulieren. (McQuail, 1983, S. 892f. zit. in Schulz, 2009, S. 192f.)

- *Informationsbedürfnis:* Menschen wünschen sich Orientierung über Ereignisse in der Umgebung, in der Gesellschaft und der Welt. Sie streben nach Sicherheit durch Wissen indem sie ihre Neugier befriedigen, lernen und sich weiterbilden. Menschen haben das Bedürfnis nach Entscheidungsalternativen, Rat zu praktischen Fragen und Meinungen anderer.
- *Bedürfnis nach persönlicher Identität:* Jeder Mensch wird mit dem Bedürfnis sich selbst kennen zu lernen und die persönliche Werthaltung zu bestärken durch das Leben begleitet. Die Suche nach Verhaltensmodellen und der Identifikation mit anderen dient dazu, das Bedürfnis nach einer eigenen Identität zu befriedigen.
- *Bedürfnis nach Integration und sozialer Interaktion:* Das Bedürfnis nach dem Gefühl der Zugehörigkeit und sich mit anderen identifizieren zu können ist jedem Menschen vertraut. Sich in die Lebensumstände anderer zu versetzen, Kontakte zur Familie, zu Freunden und zur Gesellschaft zu pflegen vermittelt die Grundlage für Gespräche und soziale Interaktion.
- *Unterhaltungsbedürfnis:* McQuail umschreibt mit dem Bedürfnis nach Unterhaltung die Freude des Menschen an Zerstreuung und Entspannung aber auch die Ablenkung von Problemen und das Bedürfnis nach emotionaler Entlastung.

Die Kommunikation als Medium zur Informationsübermittlung bildet die Grundlage für das Lernen von Menschen, sichert das Überleben, gibt Sicherheit und Orientierung und vermittelt die nötigen Kontakte, damit der Mensch als soziales Wesen in Austausch mit Anderen treten kann. In der Interaktion zwischen mindesten zwei Menschen kann der Mensch sich anderen mitteilen, um seine Wünsche und Bedürfnisse zu befriedigen. Dank der Kommunikation weiss der Mensch, wer die anderen sind, und mehrdeutige Situation können durch den Austausch über Wahrnehmungen und Gefühle eingeordnet werden. Kommunikation als Interaktion unterstützt das Bedürfnis des Menschen, eine Situation den persönlichen Bedürfnissen entsprechend zu strukturieren und Vorteile einzufordern. Sie bietet jedoch auch die Grundlage, die eigene Persönlichkeit darzustellen und Beziehungen einzugehen, die gegenseitige Unterstützung möglich macht. Kommunikation dient der Verständigung zwischen mindestens zwei Menschen und bildet die Grundlage zur sozialen Interaktion. Sie trägt dazu bei, dass Menschen sich orientieren, eine Identität bilden, sich integrieren und unterhalten können.

### **3. Kommunikation in Organisationen**

Das Bedürfnis nach Informationen wurde im vorgängigen Kapitel aus Sicht des Menschen beleuchtet. Der Begriff „Information“ ist aber auch mit den Aufgaben „Planen“, „Entscheiden“ und „Umsetzen“ fest verwachsen. Darum wird im folgenden Kapitel dem Bedürfnis nach Information aus Sicht der Organisation nachgegangen. Dazu ist es notwendig darzulegen, von welchem Organisationsverständnis heute ausgegangen wird.

#### **3.1. Entwicklung des Organisationsverständnisses**

Die Organisationsbetrachtung kennt drei historische Perspektiven. Das ökonomisch-rationale Organisationsverständnis, welches sich Mitte 19. Jahrhundert entwickelte, ist stark von dem Gedanken der „Machbarkeit“ geprägt. Die Organisation wird durch eine perfekte Arbeitsteilung als exakt und fehlerfrei steuerbar gesehen. Der Mensch wird als Produktionsfaktor eingerechnet, das heisst, sein Einsatz wird „[...] im Sinne einer Minimierung der Kosten bei Maximierung der Leistungsergebnisse [...]“ eingeplant (Steiger, 2008, S. 18).

In den 1930er-Jahren rückte die verhaltenswissenschaftliche Perspektive und damit der zusammenarbeitende Mensch mit eigenen Autonomiebedürfnissen ins Zentrum. Im Mittelpunkt stand die Schaffung von geeigneten Bedingungen der Zusammenarbeit. Regeln und Normen wurden geschaffen, die das Verhalten ganzer Arbeitsgruppen mit Blick auf die übergeordneten Interessen steuerten. Das Organisationsverständnis blieb weiterhin durch die Idee der prinzipiellen Machbarkeit geprägt. (Steiger, 2008, S. 19)

Unser heutiges Organisationsverständnis aus systemtheoretischer Perspektive wurde zu Beginn der 1970er-Jahre entwickelt und erweiterte die Sichtweisen der oben beschriebenen Perspektiven grundlegend. Ins Blickfeld der Managementwissenschaften rückte neu die Umwelt. Die Organisation wird als Organismus verstanden, der von seiner Umwelt abhängig ist, beeinflusst wird und gleichzeitig seine Umwelt selbst verändert: „Diese Perspektive nimmt Abschied von der Vorstellung der Planbarkeit, Kontrollierbarkeit, exakten Prognostizierbarkeit also vom mechanistischen Weltbild der Machbarkeit“ (Steiger 2008, S. 20).

Organisationen werden heute als soziale und damit komplexe Systeme verstanden. Sie zeichnen sich durch ihre Eigendynamik aus. Menschen entwickeln sich in einem Unternehmen unabhängig von ihren professionellen Aufgaben und Beziehungen und beeinflussen mit diesen eigendynamischen Entwicklungen die Organisation. Die von Steiger

vorgenommene Definition des Begriffs „Organisation“ verdeutlicht das heutige Verständnis:

„Mit *Organisation* bezeichnen wir jedes von Menschen getragene soziale System, welches auf ein Ziel, einen Zweck, eine Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist, also sowohl private Unternehmen wie auch staatliche, soziale, karitative Institutionen, Vereine, etc.“ (Steiger, 2008, S. 24).

Demnach muss jede Organisation mit Blick auf ihre Zielerreichung, ihren Zweck und ihre Aufgabenerfüllung gesteuert werden. Um Planungen vorzunehmen, Entscheidungen zu treffen und die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten werden Informationen benötigt. Dabei ist das individuelle Informationsbedürfnis gleichermassen zu berücksichtigen, denn nur informierte Mitarbeitende können Eigenverantwortung und -initiative zeigen.

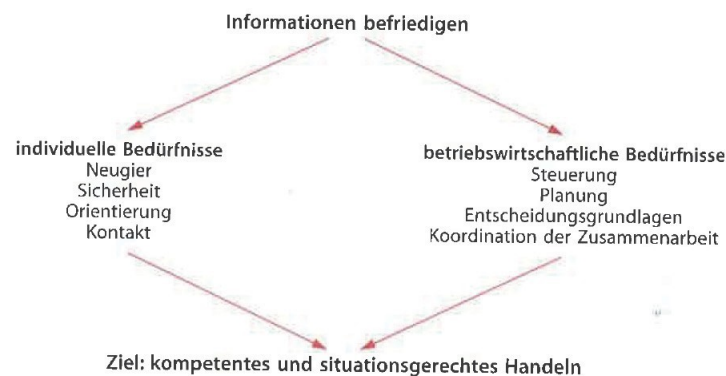


Abb. 6: Informationsbedürfnisse und Zielsetzungen im Unternehmen (Alter, 2008, S. 110)

### 3.2. Unternehmenskommunikation

Organisationen sind komplexe Systeme in einem sich rasch wandelnden Umfeld. Die Notwendigkeit jeder Organisation, sich ständig mit Veränderungen auseinanderzusetzen und sich anzupassen, bringt eine grosse Herausforderung an deren Kommunikation mit sich. Gemäss Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel, zeigt die Betrachtung der Entwicklung der Kommunikationsbedingungen, dass der Kommunikation in Organisationen seit den 1950er Jahren ein deutlich höherer Stellenwert beigemessen werden muss (Bruhn, 2006, S. 5).

Bruhn umschreibt die heutige Kommunikationsarbeit als eine Phase der „Dialogkommunikation“, in der wir uns seit 2000 befinden. Die neuen Medien wie Internet, E-Mail, etc. haben die Kommunikationsmöglichkeiten in den letzten Jahren deutlich erweitert und damit auch die Anforderungen an eine Kommunikationspolitik<sup>6</sup> der Unternehmen verdeut-

<sup>6</sup> Kommunikationspolitik ist die strategische Planung und Umsetzung aller Massnahmen zur planmässigen Gestaltung und persönlichen oder unpersönlichen Vermittlung bzw. Gewinnung von Information.

licht. Im Mittelpunkt steht nicht mehr, so Bruhn, die einseitige Kommunikation mit dem Ziel, die Verhaltensweisen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu beeinflussen; vielmehr muss heute auch in Organisationen das Ziel verfolgt werden, einen zweiseitigen Kommunikationsprozess im Sinne von Dialogen zu gestalten. (Bruhn, 2006, S. 6)

Siegfried Schick, Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung in der Unternehmenskommunikation, macht in seinem Fachbuch „Interne Unternehmenskommunikation“ auf einen weiteren Aspekt aufmerksam: Die „Mitarbeiterinformation“ bzw. die „Interne Kommunikation“ führte in den meisten Unternehmen bis anhin ein „Mauerblümchen-Dasein“ (Schick, 2010, S. 1). Mit den tiefgreifenden Veränderungen der Wirtschaft während der letzten 10 bis 15 Jahre hat sich jedoch ein Wandel der internen Kommunikation vollzogen. Er beschreibt die neue Rolle der internen Kommunikation als die eines strategischen Führungsinstruments. (Schick, 2010, S. 1)

Mit dem von Schick erwähnten Wandel der Kommunikation geht eine intensive Forschungstätigkeit der verschiedensten Wissenschaften auf dem noch jungen Forschungsgebiet der Organisationskommunikation einher. Claudia Mast, Professorin für Kommunikationswissenschaft und Journalistik an der Universität Hohenheim in Stuttgart, weist denn auch in ihrem Buch „Unternehmenskommunikation“ darauf hin, dass analog zum „Kommunikationsbegriff“ Studien zum Begriff „Public Relations“<sup>7</sup> ergeben, dass bis Mitte der 1970er Jahre bereits knapp 500 verschiedene Ansätze ausgemacht werden können. Für ein einfacheres Verständnis unterscheidet Mast zwei Bereiche: zum einen die soziale und politische Umwelt eines Unternehmens und zum anderen die ökonomisch und technische Umwelt des Marktgeschehens. (Mast, 2013, S. 6)



Abb. 7: Bereiche der Unternehmenskommunikation (Mast, 2013, S. 7)

<sup>7</sup> Public Relations (PR) ist ein weit gefasster Begriff für das Management der öffentlichen Kommunikation von Organisationen gegenüber ihren externen und internen Anspruchsgruppen.



Zur Definition der Unternehmenskommunikation zieht Mast einen Ansatz von Zerfass<sup>8</sup> bei (2007, S. 23, zit. in Mast, 2013, S. 8), der die Unternehmenskommunikation definiert als:

„[...] alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“

Die meisten Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich sind grundsätzlich nicht gewinnorientierte Unternehmen; dennoch sind auch sie von tiefgreifenden Veränderungen der Wirtschaft betroffen. Budgetüberlegungen sind im Hinblick auf Aufgabendefinition und -erfüllung heute zentral und auch Verwaltungen sind angehalten, zu einem ausgeglichenen Budget beizutragen. Je nach Aufgabenbereich haben sie dazu verschiedene Möglichkeiten: Produkte, welche im Rahmen von Arbeitsintegrationsprogrammen produziert werden, können „gewinnbringend“ verkauft oder Strategien entwickelt werden, um sich Marktanteile in einem Beratungsauftrag zu sichern. Gleichzeitig müssen sich Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich intensiv mit der Öffentlichkeitsarbeit auseinandersetzen, da sie massgebend vom Vertrauen der Öffentlichkeit abhängig sind. Nur ein intaktes Vertrauen veranlasst die Politik, beispielsweise die benötigten finanziellen Mittel auch zu bewilligen. In diesem Sinne können Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich durchaus auch als Unternehmen bezeichnet werden, die verpflichtet sind, sich mit der Unternehmenskommunikation auseinander zu setzen.

Die Organisationskommunikation bezieht sich auf Organisationen, die als „Formen sozialer Netzwerke, die Menschen schaffen, um Probleme zu lösen oder Bedürfnisse zu befriedigen“ (Mast, 2013, S. 1) gebildet werden. Organisationsformen, welcher Art sie auch immer seien, basieren auf menschlicher Kommunikation. Mast zieht darum auch die Schlussfolgerung, dass Organisationen und Kommunikation untrennbar miteinander verbunden sind (Mast, 2013, S. 1). Unter Organisationskommunikation versteht Theis-Berglmair<sup>9</sup> (2009, S. 18, zit. in Mast, 2013, S. 8) denn auch „Kommunikation *in* als auch Kommunikation *von* Organisation“.

---

<sup>8</sup> ZERFASS, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, Manfred / Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 21-70.

<sup>9</sup> THEIS-BERGLMAIR, Anna M., (2009<sup>2</sup>): Organisationskommunikation: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Münster, Hamburg, London: Lit.

Auf der Ebene von Organisationen können drei Funktionsfelder der Unternehmenskommunikation unterschieden werden (Mast, 2013, S. 9):

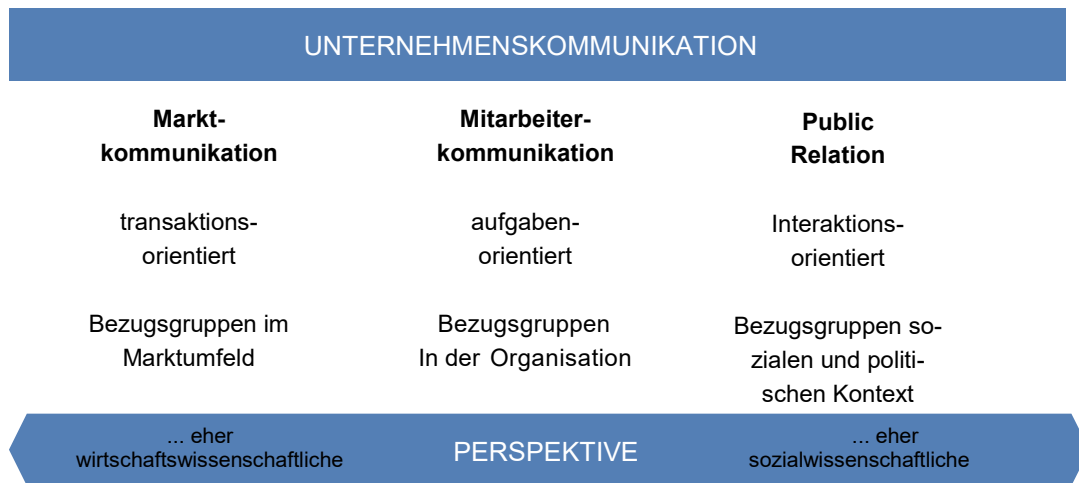


Abb. 8: Unternehmenskommunikation nach Funktionsfeldern (Mast/Huck/Güller<sup>10</sup> (2005, 37, abgebildet in Mast, 2013, S. 9)

- *Marktkommunikation* orientiert sich in erster Linie an Transaktionen mit den Bezugsgruppen aus dem Markt (Kunden und Kundinnen) und dem Umfeld (potenzielle Kundschaft). Die Marktkommunikation ist hauptsächlich wirtschaftswissenschaftlich orientiert und wird vom Marketing bearbeitet.
- *Mitarbeiter/innen-Kommunikation* beschäftigt sich mit den Mitarbeitenden und ihren Anliegen im Rahmen von internen Abläufen eines Unternehmens. Sie nimmt ihren Auftrag aufgabenorientiert wahr und fokussiert sich auf die Zielgruppe der Organisationsmitglieder. Anliegen der Mitarbeiter/innen-Kommunikation sind das kundenorientierte Denken und Handeln.
- *Public Relations* orientieren sich in einem weiteren Sinne an Kommunikationsbeziehungen zu Bezugsgruppen im sozialen und politischen Kontext. Im Fokus stehen Veränderungen in der Gegenwart und Zukunft, die Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben können.

Da das Ziel dieser Arbeit in der Beantwortung der Frage liegt, ob und inwiefern sich die Alltags- und Change Kommunikation mit Mitarbeitenden unterscheidet, wird im Folgenden nicht mehr weiter auf die beiden Funktionsfelder Marktkommunikation und Public Relations eingegangen. Im Mittelpunkt steht nun die Kommunikation mit Mitarbeitenden.

<sup>10</sup> MAST, Claudia / HUCK, Simone / GÜLLER, Karoline (2005): Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Im Hinblick auf die Bearbeitung der Fragestellung ist es notwendig, den Kontext, in welchem die Kommunikation diskutiert wird, zu benennen. Aus diesem Grund findet eine Unterscheidung zwischen der Alltagskommunikation (Kommunikation im Rahmen der ordentlichen Geschäftsführung) und der Change Kommunikation (Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen) statt.

#### **4. Kommunikation im Alltag**

Was für die Kommunikation im privaten Bereich Gültigkeit hat, gilt ebenso für die zwischenmenschliche Kommunikation in einem Unternehmen. Kommunikation in der Familie, im Verein oder im Unternehmen ist in einen spezifischen Kontext eingebettet, der die Kommunikationsprozesse regelt. Kommunikation und Interaktion in einem Unternehmen sind beispielsweise durch den hierarchischen Aufbau und die organisatorischen Vorgaben und Regeln des Unternehmens geprägt. Kommunikation kann sich deshalb in Organisationen nicht ganz so frei entfalten wie die Kommunikation im privaten Bereich: Sie erfährt eine Prägung durch den organisatorischen Kontext.

Die von Zerfass vorgenommene Definition zur Unternehmenskommunikation (vgl. Kapitel 3.2.) weist darauf hin, dass diese immer aus einer internen und externen Komponente besteht, welche eng zusammen hängen. Mitarbeitende sind zum einen externe Botschafterinnen und Botschafter des Unternehmens, zum anderen wirkt die Kommunikation jedoch auch von aussen nach innen. Mitarbeitende verfolgen in den verschiedenen Medien die Berichterstattung über ihre Organisation, kritische oder gar schlechte Artikel lösen in aller Regel Emotionen aus und können Verunsicherung und persönliche Betroffenheit nach sich ziehen. Damit wird offensichtlich: Kommunikation in und aus einem Unternehmen betrifft alle, Unterschiede bestehen einzig hinsichtlich der Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Auch findet Kommunikation in jedem Unternehmen statt, unabhängig davon, ob ein Kommunikationskonzept in Kraft ist oder nicht.

##### **4.1. Ziele der Alltagskommunikation**

Im Folgenden werden die Ziele einer Mitarbeitenden-Kommunikation sowohl aus der Perspektive des Unternehmens wie auch aus der Sicht der Mitarbeitenden beleuchtet.

###### **4.1.1. Ziele aus Sicht des Unternehmens**

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass mangelhafte interne Kommunikation schmerzhafte und messbare Auswirkungen hat. Dazu gehören beispielsweise hohe Fluktuationsraten bei Mitarbeitenden, teure Kompromisse mit Gewerkschaften bei Personalabbau-

programmen oder der Verlust von wertvollem Wissen der Mitarbeitenden, weil es nicht in die Produktionsprozesse mit einfließt. (Mast, 2013, S. 224).

Vor diesem Hintergrund sind denn auch die Ziele einer internen Unternehmenskommunikation in Bezug auf die Mitarbeitenden-Kommunikation zu verstehen (Mast, 2013, S. 224):

- Das Know-how der Mitarbeitenden ist mobilisiert und das Engagement mittels Partizipation gefördert.
- Die Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen bleibt erhalten bzw. hat sich erhöht.
- Das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der Mitarbeitenden in das Unternehmen und dessen Entscheidungsträger/innen ist langfristig gesichert.
- Die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen des Unternehmens ist verbessert.

Jede Organisation ist auf Mitarbeitende angewiesen, die tagtäglich im Sinne des Unternehmens handeln und entscheiden. Dazu sind Informationen notwendig, die den Mitarbeitenden einen Rahmen vermitteln. Mitarbeitenden-Kommunikation muss demnach mehr als nur Informationen transportieren: Sie muss gemäss Mast auch einen Bedeutungsrahmen schaffen, vor dessen Hintergrund die Mitarbeitenden Informationen interpretieren und Kriterien entwickeln können, nach denen sie entscheiden und handeln.

(Mast, 2013, S. 224) Demnach hat das Unternehmen zusätzlich folgende Ziele zu verfolgen:

- Informationen sind bereitgestellt, um eine optimale Aufgabenerfüllung der Mitarbeitenden zu ermöglichen.
- Die einzelnen Kommunikationswege sind optimiert.

In diesem Zusammenhang ist jedoch festzustellen, dass sich die Kommunikationsabläufe klar an der Grösse eines Unternehmens orientieren: In einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitenden haben die Kommunikationsabläufe beispielsweise einen anderen Formalisierungsgrad als bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden.

Gemäss Mast belegen zahlreiche Fallstudien<sup>11</sup> den Nutzen guter und effizienter Kommunikationsabläufe. So haben Unternehmen beispielsweise die Möglichkeit, die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung effizient durchzuführen und somit Pläne und

---

<sup>11</sup> Zwei Beispiel der von Claudia Mast erwähnten zahlreichen Fallstudien:  
Mast, Claudia (2011): Innovationen in der Unternehmenskommunikation: Ergebnisse von Umfragen bei DAX Unternehmen, Analysen und Meinungen. Berlin, Münster: LIT-Verlag.  
Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (Hrsg.)(2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3.,vollst. überarb. Aufl. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

Projekte schneller umzusetzen. Zudem bilden gute Kommunikationsabläufe für die Mitarbeitenden auch die Grundlage, sich mit anderen auszutauschen, den Sinn ihrer Tätigkeit auszudrücken und Orientierung zu erhalten, indem Einschränkungen und Begrenzungen des Handelns bzw. Entscheidungsmöglichkeiten erlernt werden können. (Mast, 2013, S. 224)

#### **4.1.2. Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden**

Mitarbeitenden-Kommunikation, so Mast, verfolgt unterschiedliche Ziele. Nebst der unternehmensorientierten Zielsetzung eines jeden Unternehmens sind die Mitarbeitenden-Ziele spezifisch auf die Person der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters selbst auszurichten, indem sie deren Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten im Fokus haben.

Demnach ist die Kommunikation mit Mitarbeitenden auch auf eine „(...) Verhaltensänderung im Sinne der Unternehmensziele“ (Mast, 2013, S. 225) ausgerichtet und umfasst dabei die folgenden sieben Punkte. (Mast, 2013, S. 225f.)

- *Arbeitszufriedenheit*: Ein zentrales Ziel der Mitarbeitenden-Kommunikation ist die Arbeitszufriedenheit. Sie resultiert aus der Befriedigung individueller Wünsche und Präferenzen. Wenn ein Unternehmen Information und Kommunikation als wesentliches Bedürfnis ihrer Mitarbeitenden anerkennt, können Bedürfnisse wie Orientierung, Einbindung, Sinnerleben, Kontakte, etc. zufrieden gestellt werden.
- *Motivation*: Zusätzliche Kommunikation hat auch einen positiven Effekt auf die Motivation der Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf Effizienz und Effektivität der individuellen Arbeitsleistung auswirken kann. Mast vertritt denn auch die Position, dass „management by information“ als eines der wichtigsten Motivationsinstrumente gilt.
- *Vertrauen und Glaubwürdigkeit*: Vertrauen, so Mast, ist die Grundlage jeder Arbeitsbeziehung. Das Gefühl, als Gesprächspartner/in ernst genommen zu werden, an der internen Kommunikation beteiligt zu sein, und offen und ehrlich informiert zu werden, trägt wesentlich dazu bei, dass Mitarbeitende Vertrauen in die Unternehmensführung erhalten bzw. entwickeln können. Gleichzeitig ermöglicht dies der Unternehmensführung, glaubwürdig gegenüber ihren Mitarbeitenden aufzutreten.
- *Integration und Identifikation*: Mast stellt in diesem Zusammenhang fest, dass die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen auch im Kontext mit Konzepten wie „Corporate Identity“ oder „Unternehmenskultur“ steht. Eine positive Arbeitserfahrung, beispielsweise durch Partizipationsmöglichkeiten an der Kommunikation, trägt ebenso zur Identifikation mit dem Unternehmen bei.

- *Koordination und Vernetzung:* Kommunikation in einem Unternehmen ist die Grundlage für leistungsfähige Verbindungen zwischen Menschen und Organisationseinheiten. Dabei unterstützt die Mitarbeitenden-Kommunikation das koordinierte und kontrollierte Miteinander im Unternehmen und ermögliche somit die Steuerung, Vernetzung und Verbesserung von Arbeitsprozessen.
- *Betriebsklima und Identität:* Mitarbeitenden-Kommunikation beeinflusst die von den Mitarbeitenden wahrgenommene Unternehmenskultur. Mast macht Medien, Strukturen und Regeln der Kommunikation als prägende Elemente der Unternehmenskultur aus. In einer offenen Unternehmenskultur, so Mast, sind Mitarbeitende eher dazu bereit, Verantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu entwickeln.
- *Wissen und Veränderungsbereitschaft:* Wissen und die Beweglichkeit der Mitarbeitenden sind heute für jede Organisation entscheidende Ressourcen, um die Unternehmensführung bei Change-Prozessen zu unterstützen. Mitarbeitenden-Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle: Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zum Wissensmanagement und zielt damit auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, indem sie sie auf den Wandel vorbereitet. Laut Mast können denn auch nur informierte und überzeugte Mitarbeitende Wandel mittragen.

Wie dargelegt wurde, integriert die Unternehmenskommunikation eine sehr heterogene Themenvielfalt. Mast unterteilt die Kommunikation deshalb auch in eine aufgabenbezogene Information und eine soziale Information, welche beide für eine erfolgreiche Alltagskommunikation notwendig sind (Mast, 2013, S. 227). Aufgabenbezogene Informationen beziehen sich direkt auf die Leistungserstellung und Zielerreichung; dabei kann es sich um Informationen zu Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufen oder Verfahren handeln. Soziale Informationen beschäftigen sich hingegen mit der Befriedigung allgemeiner Kommunikationsbedürfnisse, mit Werten und Normen sowie dem Unternehmensumfeld mit Blick auf Gesellschaft, Politik, etc. (zu wesentlichen Aspekten der Kommunikation vgl. auch Kapitel 2.5. und 2.6.). (Mast, 2013, 227f.)

#### **4.2. Bedeutung der Interaktion**

Welche Führungskraft kennt sie nicht: Die Vorwürfe der Mitarbeitenden, wichtige Informationen nicht erhalten zu haben oder schlechter informiert zu sein als andere Abteilungen. Gemäss Mast werden mit solchen Aussagen häufig jedoch nicht die fehlenden Informationen eingeklagt, vielmehr geht es um die „[...] mangelnde Beachtung und Mitwirkung der Menschen, die ungenügende Bewertung und Übersetzung der Fakten auf die besondere

Situation sowie das Fehlen einer persönlichen Ansprache“ (Mast, 2013, S. 229). Die Arbeitszufriedenheit, die Motivation, das Vertrauen und die Identität mit dem Unternehmen sind in Frage gestellt. In solchen Situationen setzt sich Mast für eine Prozess- bzw. Systemoptimierung sowie für eine Änderung des Kommunikationsstils ein. Es gilt, nicht nur anlassbezogen zu kommunizieren, sondern auch die Kommunikationsprozesse im Unternehmen zu vernetzen, um so dem Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Mitwirkung und Integration gerecht zu werden. (Mast, 2013, S. 229)

Mitarbeitende erwarten neben den Kommunikationsinhalten („Was“) auch Wertschätzung und dass sie in ihrer emotionalen und kognitiven Befindlichkeit ernst genommen werden. Die Frage nach der Form und dem Stil der Kommunikation („Wie“) hat damit an Bedeutung gewonnen. Eine Informationskaskade, indem Entscheide und Informationen über die verschiedenen Führungsebenen verteilt werden, entspricht nicht mehr den heutigen Bedingungen und Ansprüchen einer effizienten Mitarbeitenden-Kommunikation. Gefordert ist viel mehr eine Kommunikation, die nicht von den Absendenden ausgeht, sondern die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt und deren Mitwirkung sicherstellt.

Am Instrument der „Informationskaskade“ veranschaulicht Mast, welche Risiken eine Verteilkommunikation mit sich bringt. Das Beispiel beschreibt die Informationsweitergabe über verschiedene Hierarchiestufen bis zum letzten Glied der Kette. Die tatsächlichen Ergebnisse dieses Kommunikationsweges sind schlecht einschätzbar, da jede Nachricht bzw. Botschaft auch einen Bedeutungsinhalt aufweist (vgl. dazu Kapitel 2.3.). (Mast, 2013, S. 230). Mit der Entschlüsselung der Nachricht durch die Empfängerin/den Empfänger geht die grosse Wahrscheinlichkeit einher, dass weitere oder andere Bedeutungsinhalte mit der Nachricht verknüpft werden. Ein zusätzliches Risiko ist die Verzerrung einer Nachricht aufgrund von persönlichen Motiven. Die fehlende Feedbackschleife verunmöglicht es den Empfängerinnen und Empfängern der Botschaft, in Dialog mit den Senderinnen und Sendern zu treten um zu prüfen, ob die Nachricht richtig verstanden wurde (vgl. dazu Kapitel 2.2.). Das Risiko, dass die Botschaft verfälscht beim letzten Glied der Kette ankommt, ist also erheblich.

Die Gestaltung der Kommunikation in Form eines interaktiven Prozesses wird von der Idee gesteuert, dass die Kommunikation nicht ausschliesslich auf Verteilprozesse zu beschränken ist; vielmehr geht es auch darum, Austauschprozesse zu moderieren. „Nicht die pure Weiterreichung von Inhalten ist das Ziel, sondern die inhaltliche Veredelung mit Blick auf den Rezipienten und das Setzen in den Kontext“ (Mast, 2013, S. 230). Das heisst, Kommunikationsinhalte sollen vom ersten bis zum letzten Glied der Kette in den jeweiligen Kontext übersetzt und auf die Werte des Unternehmens ausgerichtet werden.

Zudem sollen immer auch aktuelle Themen besprochen werden und die Möglichkeit von regelmässigen Feedbackschleifen vorhanden sein. Mast sieht in den internen Medien wie Intranet, Corporate TV oder persönlichen Briefen der Geschäftsleitung eine zusätzliche Möglichkeit, den Kommunikationsprozess zu begleiten und dafür besorgt zu sein, dass die Ausgangsbotschaft möglichst unverfälscht beim letzten Glied der Kette ankommt. (Mast, 2013, S. 230)

Mast räumt jedoch ein, dass solche interaktive Prozesse der Alltagskommunikation bei den Mitarbeitenden sämtlicher Hierarchiestufen auf Widerstand stossen können.

Die Herausforderung des beschriebenen Paradigmenwechsels von der Verteilkommunikation hin zu interaktiven Kommunikationsprozessen liegt nun darin, „[...] dass in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus puren Informationen sinnstiftende Orientierung [...]“ (Mast, 2013 S. 231) entsteht. Mast schlägt dazu ein innovatives Modell von Bill Quirke vor, einem bekannten Kommunikationsberater aus Grossbritannien<sup>12</sup>, das für einen intensiven Einsatz der persönlichen Kommunikation plädiert. Quirke unterteilt diese in vier Stufen: (Quirke, 2008, S. 178, zit. in Mast, 2013, S. 231f.)

- *Content*: Mit „Content“ umschreibt Quirke die gesamte Infrastruktur (auch mediale), um Informationen jeglicher Art an die verschiedenen internen Zielgruppen zu übermitteln. Quirke versteht unter „Informationen aller Art“ auch diejenigen Informationen, welche der „sozialen Information“ zuzuordnen sind.
- *Context*: Das Stichwort „Context“ spricht hauptsächlich die Führungskräfte an und die Aufforderung an sie, die Informationen mit den entsprechenden Zusammenhängen, Hintergründen, Begründungen und Interpretationen in Kontext zu stellen. Damit soll erreicht werden, dass die Informationen nicht auf einen Partikel reduziert, sondern im gesamten Zusammenhang gesehen werden.
- *Conversation*: Mit dem Stichwort „Conversation“ umschreibt Quirke das persönliche Gespräch über ein bestimmtes Anliegen. Oder wie Niklas Luhmann<sup>13</sup> es benennen würde: die „Anschlusskommunikation“. Damit ist gemeint, dass Themen im Anschluss an den eigentlichen Kommunikationsvorgang weitergetragen und in kleineren Gruppen weiterdiskutiert werden.

---

<sup>12</sup> QUIRKE, Bill (2008): Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. 2nd ed. Aldershot: Gower.

<sup>13</sup> Niklas Luhmann war ein deutscher Soziologe und Gesellschaftstheoretiker. Als einer der Begründer der soziologischen Systemtheorie zählen Luhmanns Werke zu den Klassikern der Sozialwissenschaften im 20. Jahrhundert.



- *Feedback*: Laut Quirke wird Feedback nicht ausschliesslich als Kanal für kritische Rückmeldungen oder Beschwerden genutzt. Es übernimmt auch die Funktion eines Tests und prüft, ob die Mitarbeitenden die Botschaft richtig verstanden haben. Zusätzlich dient das Feedback als Steuerungsinstrument für das Prozessmanagement der Kommunikation.

Will ein Unternehmen das von Quirke entwickelte Modell in seiner Unternehmenskommunikation nachleben, wären die Kommunikationsziele eines Unternehmens (vgl. Kapitel 4.1.1.) um zwei weitere Ziele zu ergänzen:

- Der Kommunikationsprozess ist zur Umsetzung von Geschäftszielen und –strategien auf Unternehmenswerte (Leitbild, Führungsgrundsätze) auszurichten.
- Die Mitarbeitenden und Führungskräfte sind in Kommunikationsnetze eingebunden, die reine Informationsprozesse die dialogische Formen und Feedback beinhalten.

Mit dem Modell von Quirke werden die unternehmensorientierte und die mitarbeiterorientierte Zielsetzung in der Alltagskommunikation verknüpft, in dem Orientierung und Dialog konsequent im Zentrum stehen. Durch das Öffnen von individuellen Handlungsspielräumen können Meinungen und Einstellung so beeinflusst und die Motivation von Mitarbeitenden gestärkt werden.

### **4.3. Kommunikationsformen**

Unabhängig davon, ob Kommunikation als Dialog gestaltet oder auf das Verteilen von Informationen reduziert wird: Jedes Unternehmen benutzt verschiedene Wege der Alltagskommunikation. Im Folgenden werden drei Formen vorgestellt.

#### **4.3.1. Abwärtskommunikation**

Unter Abwärtskommunikation (Goldhaber<sup>14</sup> 1993, 155ff., zit. in Mast, 2013, S. 233, und Bruhn, 2006, S. 11) werden vertikale Kommunikationsabläufe verstanden, d.h. die Information wird an nachgelagerte Stufen weitergegeben. Diese Kaskade setzt sich im Unternehmen fort, bis das letzte Glied der Kette erreicht ist.

Mit dieser Form werden in der Regel folgende Ziele verfolgt: (Mast, 2013, S. 223)

- Vermitteln von Instruktionen und Arbeitsanweisungen
- Verkünden von Plänen und Vorhaben des Unternehmens
- Abgeben von Erläuterungen zu Managemententscheiden

<sup>14</sup> GOLDHABER, Gerald M. (1993): Organizational Communication: 6th ed. Madison: Brown & Benchmark

Laut Mast ist diese Art der Kommunikation in vielen Unternehmen dominant vertreten, was vor allem auch im Zusammenhang mit den zahlreichen Hierarchieebenen in den Unternehmen zu erklären ist. Die Abwärtskommunikation ist geprägt von den sogenannten Verteilmedien: Sie vermitteln die Information von einem Punkt zum anderen mit dem Ziel, möglichst viele Personen zu erreichen. Feedbackmöglichkeiten bestehen kaum. Als klassische Medien der Abwärtskommunikation werden Newsletter, Rundschreiben, Themenbroschüren, etc. genannt, aber auch Gruppen-Meetings wie Tagungen, Seminare oder Abteilungsbesprechungen. (Mast, 2013, S. 234)

Untersuchungen zeigen, dass die Mitarbeitenden und das Management die Gewichtung der Medien der Abwärtskommunikation unterschiedlich beurteilen. So wünschen sich Mitarbeitende vor allem persönlich vermittelte Informationen, während das Management eher auf die gedruckten und elektronischen Medien setzt. (Mast, 2013, S. 234)

#### **4.3.2. Aufwärtskommunikation**

Mit der Aufwärtskommunikation (Goldhaber 1993, S. 159ff., zit. in Mast, 2013, S. 234, und Bruhn, 2006, S. 11) werden Kommunikationswege beschrieben, die von den Mitarbeitenden zu ihren Vorgesetzten und schlussendlich zum Management führen. Damit soll sichergestellt werden, dass...

- ... die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten und das Management über den Stand der Arbeitsabläufe informieren, sowie auf Probleme im betrieblichen Ablauf aufmerksam machen können.
- ... Vorschläge für Verbesserungen und Innovationen in den Managementprozess integriert und Wissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden in Zieldefinitionen und Problemlösungsprozesse aufgenommen werden.
- ... Meinungen, Gefühle und Einstellungen von Mitarbeitenden über ihre Aufgaben abgeholt werden, um sie in Prozesse zur Strategie- und Zielplanung aufzunehmen. (Mast, 2013, S. 234f.)

Im Gegensatz zu den zahlreichen verschiedenen Kanälen der Abwärtskommunikation sind die der Aufwärtskommunikation begrenzt. Mast macht in diesem Zusammenhang auch darauf aufmerksam, dass wenige typische Formen auszumachen sind und führt folgende Beispiele an:

- schriftliche oder mündliche Berichte im Rahmen von regelmässigen Gesprächen mit den Mitarbeitenden und

- organisierte Kommunikationsabläufe wie das betriebliche Vorschlagswesen, Mitarbeiterbefragungen, Kummerkästen oder Evaluationsprogramme nach Neuerungen. (Mast, 2013, S. 235)

Einzelne Kommunikationswege, die der Abwärtskommunikation zugeordnet werden, können auch für die andere Richtung eingesetzt werden. Gerade die verschiedenen elektronischen Medien wie Intranet oder E-Mail bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich direkt mit Vorgesetzten oder dem Management in Verbindung zu setzen. Ob Mitarbeitende die Aufwärtskommunikation jedoch überhaupt nutzen, hängt stark vom Vertrauen und der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ab.

Die Aufwärtskommunikation wird von Mast als einen für die Mitarbeitenden befriedigenden Kanal beschrieben. Er steht für das Bedürfnis der Mitarbeitenden, ernst genommen zu werden und mit einflussreichen Menschen in Kontakt zu kommen. Diese sozialen Kontakte würden auch für nicht karrierebewusste Menschen eine wichtige Rolle spielen. (Mast, 2013, S. 237)

#### **4.3.3. Wechselseitiger Austausch und Dialog**

Jedes Unternehmen verfügt über Kommunikationsprozesse, die nicht eindeutig dem oben beschriebenen Schema zuzuordnen sind. Dazu gehören Kommunikationswege, die zwischen Individuen und Gruppen einer Hierarchieebene verlaufen oder als Ersatz für die Aufwärts- und Abwärtskommunikation fungieren. Goldhaber benennt diese Kommunikationswege als horizontale Kommunikation (Goldhaber, 1993, S. 161ff. zit. in Mast, 2013, S. 237).

Die horizontale Kommunikation wird weniger oft benutzt als die klassische Abwärts- oder Aufwärtskommunikation. Dies liegt zum einen daran, dass einzelne Unternehmensbereiche sich häufig als „selbstständig“ betrachten und wenig Gemeinsamkeiten mit anderen sehen, zum anderen sind auch wenige Kommunikationswege vorhanden. Oft wird das Fehlen dieser Kanäle jedoch kaum bemerkt, sodass wichtige Informationen der Mitarbeitenden, ihr Wissen und ihre Ressourcen nicht in Entscheidungen miteinbezogen werden. Dies stellt ein Risiko für jedes Unternehmen dar: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in die Führung und das Management gehen schnell verloren.

Typische Formen des gegenseitigen Austausches der horizontalen Kommunikation sind:

- Besprechungen, die die Grenzen von Abteilungen und Teams überschreiten
- Qualitätszirkel
- Projektgruppen

- Intranet als Kommunikationsplattform oder Social-Media-Plattformen
- Informelle Gespräch, beispielsweise in der Pause, beim Mittagessen, in der Freizeit, etc. (Mast, 2013, S. 238)

Zur horizontalen Kommunikation gehört auch das Austauschen von Gerüchten. Die darin enthaltenen Informationen können verfremdet oder gar falsch sein, und somit bei den Mitarbeitenden zu Unsicherheit und Misstrauen führen. Gerüchte können für die Führungskräfte und das Management jedoch auch ein wichtiger Hinweis auf fehlende oder lückenhafte Kommunikation sein und somit positiv genutzt werden.

#### **4.4. Bedeutung der verschiedenen Kommunikationsmedien**

Das *Intranet* als Plattform für verschiedenste Anwendungen ist als Kommunikationsweg nicht mehr wegzudenken. „Als Medium zur Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf, wartet geduldig auf den aktiven Nutzer“ (Mast, 2013, S. 239). Allerdings ist zu bedenken, dass der Umgang mit dem Intranet für viele Unternehmen im Sozial- und Gesundheitsbereich (noch) keine Selbstverständlichkeit ist. Die Erfahrung zeigt, dass auf den Wunsch nach Austausch und Kommunikation hin, insbesondere auch mit dezentralen Einheiten, zwar im Auftrag des Management eine Kommunikationsplattform zur Verfügung gestellt wird, die systematische Pflege dieser wird jedoch nicht bedacht.

Ein zweiter Kernbereich der internen Kommunikation sind die *gedruckten Medien*. Im speziellen sind hier die verschiedenen Magazine zu erwähnen, die sich an die Mitarbeitenden richten. Sie haben die wichtige Aufgabe, Hintergrundinformationen zu vermitteln und den Kontext zu Ereignissen und Entscheiden darzustellen. Ein gelungener Beitrag über ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt oder ein Porträt aus dem Arbeitsalltag einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters trägt dazu bei, dass sich die/der einzelne Mitarbeiter/in als Teil des Ganzen wiederfinden kann.

Die *persönliche Kommunikation* ist der dritte Kommunikationsweg eines Unternehmens. Sie spielt eine wichtige Rolle um komplexe Sachverhalte zu erläutern und wird dem Bedürfnis von Mitarbeitenden nach dem Dialog, dem wahrgenommen und einbezogen Werden, in einem hohen Mass gerecht. Die persönliche Kommunikation hilft, die Komplexität zu reduzieren und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern. Der Face-to-Face-Kontakt ist insbesondere auch dann wichtig, wenn das Thema einen emotional hohen Stellenwert hat und Nuancen in der Kommunikation eine wichtige Rolle spielen können. (Mast, 2013, S. 239)

Die Ausführungen zeigen: Kommunikation soll und muss verschiedene Medien und Wege wählen. Doch gleich bleibt ihnen, dass die Führungskräfte der Dreh und Angelpunkt der Mitarbeitendenkommunikation sind. Sie haben tagtäglich direkten Einfluss auf ihre Mitarbeitenden, sind das Scharnier zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen und betätigen sich als Coaches, Moderatorinnen/Moderatoren und Förderinnen/Förderer.

#### **4.5. Kommunikation als Führungsaufgabe**

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit von Führungskräften. Gemäss Mast verbringen Führungskräfte 70 bis 90 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation (Mast, 2013, S. 244), oder wie Rosenstiel, ein deutscher Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, es ausdrückt: „Etwas überpointiert kann man formulieren, dass Führung Kommunikation ist“ (von Rosenstiel, 2013, S. 407). Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden macht dabei den Hauptteil aus (von Rosenstiel<sup>15</sup>, 2009, S. 4, zit. in Mast, 2013, S. 244).

Wie in Kapitel 4.2. ausgeführt, muss Kommunikation immer zwei Aspekte berücksichtigen: das Vermitteln von Informationen zur Zielerreichung (hard facts) sowie das Vermitteln von sozialen Informationen (Bezug zu Bedürfnissen der Mitarbeitenden). Das gleiche gilt auch für die Kommunikation der Führungskräfte. So müssen sie zum einen darauf achten, dass sie Informationen kommunizieren, die einen direkten Bezug zur Arbeit, zu Entscheiden der Geschäftsleitung, etc. haben. Zum anderen hat auch die Beziehungspflege einen hohen Stellenwert, weshalb Gefühle, Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters in die Kommunikation integriert werden müssen.

In seinem Praxisbuch „Interne Unternehmenskommunikation“ formuliert Schick, dass in Mitarbeitendenumfragen die direkte Vorgesetzte bzw. der direkte Vorgesetzte konsequent als wichtigste Ansprechperson genannt wird (Schick, 2010, S. 141). Mast führt dazu aus, dass in erster Linie „[...] klare, verständliche und authentische Aussagen“ (Mast, 2013, S. 244) gewünscht sind, wie auch „[...] Forderungen nach mehr Fairness und Integrität, nach Transparenz und Ehrlichkeit der Führungskräfte“ (Mast, 2013, S. 244).

Aus Sicht des Managements wird Loyalität als wesentliche Forderung an Führungskräfte gestellt (Schick, 2010, S.142). Mast sagt dazu denn auch, dass Glaubenswürdigkeit und Vertrauen wichtige und zentrale Ressourcen für Vorgesetzte sind. Bei fehlendem Vertrauen und Glaubwürdigkeit kann es dazu kommen, dass Entscheide nicht akzeptiert

---

<sup>15</sup> VON ROSENSTIEL, Lutz (2009<sup>6</sup>): Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michael E. (Hrsg). Führung von Mitarbeitenden. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-25

werden oder die Mitarbeitenden in einen mehr oder weniger offenen Boykott treten. (Mast, 2013, S. 244) Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen und entwickeln sich jedoch nur langsam.

Führungskräfte spielen somit in der internen Kommunikation eine tragende und wegweisende Rolle. Sie sind wichtige Ansprechpersonen und Gestalterinnen/Gestalter der Kommunikation. Die Face-to-Face-Kommunikationsform gehört deshalb nebst der Aufwärts- und Abwärtskommunikation sowie dem wechselseitigen Austausch zu den wichtigsten Medien...

- ... um die Ziele eines Unternehmens zu kommunizieren und im Arbeitsalltag zu verankern.
- ... um die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern und zu unterstützen.
- ... um das Wissen und die Erfahrungen zur Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

Die Aufgaben der Vorgesetzten können heute als die einer Kommunikationsmanagerin oder eines Kommunikationsmanagers umschrieben werden: Sie stehen für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in einem Unternehmen. Ihre zentrale Aufgabe ist, Kontexte von Entscheidungen und Informationen aufzuzeigen und zu erklären, sowie die Kommunikation über Werte und Ziele anzustossen und zu begleiten.

#### **4.6. Kommunikation als Teil der Unternehmenskultur**

In der heutigen Managementlehre ist das Thema Kultur weit verbreitet. Gemäss Schein spielt speziell die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle, weil Entscheidungen, die in Unkenntnis von kulturellen Mechanismen gefällt werden, unerwartete und oftmals auch unerwünschte Folgen haben können. Wird die Unternehmenskultur von Anfang an mitbedacht und ernst genommen, können sich Auswirkungen antizipieren lassen indem z.B. Aspekte der Unternehmenskultur in der Entscheidungsfindung miteinbezogen werden (Schein, 2003, S. 19).

Fredmund Malik, Professor in St. Gallen, beschreibt in seinem Managementbuch „Management, Das A und O des Handwerks“ die Entwicklung der Thematik. Die Wichtigkeit der Unternehmenskultur wurde Anfang der 1980er Jahre durch die beiden Weltbestseller „*In Search of Excellence*“<sup>16</sup> und „*Corporate Cultures*“<sup>17</sup> angestossen. Insbesondere bestand die Hoffnung, dass sich unternehmensinterne Kulturen verändern liessen. Die Ergebnisse sind jedoch ernüchternd: Laut Malik gibt es heute nur zwei Wege, einen raschen Kulturwandel zu

<sup>16</sup> PETERES, Thomas J. / WATERMAN, Robert H. Jr. (1982): *In Search of Excellence*. New York

<sup>17</sup> DEAL, Terrence E. / KENNEDY, Allan A. (1982): *Corporate Cultures*.

erreichen, nämlich Krisen und Personalentscheide für Schlüsselstellen. Bei beiden handelt es sich jedoch um riskante Strategien. (Malik, 2007, S. 241f.) Anzumerken ist in diesem Zusammenhang auch, dass die meisten Unternehmen im Sozial- und Gesundheitsbereich arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen haben, die diese Strategien verunmöglichen. Mit dem Verweis von Malik auf Peter Drucker<sup>18</sup> und seiner Auffassung der Unternehmenskultur, bietet er denn auch einen weiteren Weg an: „Don’t change culture; use it!“

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das Wissen um die Werte, Normen und Geschichten eines Unternehmens ist wichtig. Es stellt den Führungskräften wertvolle Informationen und Hinweise im Rahmen der Kommunikationsstrategien zur Verfügung. Interne Kommunikation bietet die Möglichkeit, Werte, Ziele und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu verstehen und ihr Wissen in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse einzubinden. Auch bildet sie die Grundlage, um bei Mitarbeitenden Verhaltensänderungen im Sinne der Unternehmensziele zu bewirken. Durch interne Kommunikation werden Unternehmenswerte geschaffen und eine gemeinsame Unternehmenskultur erarbeitet.

## **5. Change Kommunikation**

Das Unternehmensumfeld verändert sich immer schneller und dynamischer (Doppeler/Lauterburg, 2008, 23). Dies trifft auch auf Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich zu. Sie stehen zunehmend unter Wettbewerbsdruck und erleben gleichzeitig eine intensive Regulierung durch den Staat. Dies führt nicht nur zu Veränderungen der eigentlichen Aufgabe („primary task“), auch die übrigen Rahmenbedingungen wie Zeit- und Qualitätsmanagement, Ansprüche der Kundinnen und Kunden, und viele mehr verändern sich.

Wie auch immer eine Veränderung zustande kommt, sie stellt eine besondere Herausforderung an die Unternehmenskommunikation dar. Wandel macht den Menschen im Unternehmen und auch im Umfeld Angst. Das Vertraute verliert an Gültigkeit, selbstverständliche Routine und Orientierung gehen verloren. Neue Anforderungen tauchen auf. Menschen reagieren unterschiedlich darauf: Die einen sehen in der Veränderung die Möglichkeit zu lernen und sich zu entwickeln, andere reagieren mit Verärgerung und sind unmotiviert, und Dritte wiederum reagieren ängstlich und mit Schweigen.

Ziel eines Unternehmens muss es demnach sein, die Alltagskommunikation laufend auch auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden auszurichten. So kann beispiels-

---

<sup>18</sup> Peter Ferdinand Drucker war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Er veröffentlichte zahlreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements. Er gilt als Pionier der modernen Managementlehre und als origineller und unabhängiger Denker.

weise darüber gesprochen werden, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen und wie diese gemeistert werden soll, oder wie das Unternehmen mit Kritik aus der Gesellschaft umgeht und warum eine bestimmte Situation ein Handeln auslöst oder nicht. Denn die Chance, dass der Wandel von den Mitarbeitenden mitgetragen wird, steigt durch informierte und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **5.1. Bedeutung von Emotionen und Abwehrmechanismen**

Menschen haben Emotionen. Sie gelten als eigentliche „Antriebssysteme“: „Ohne diese Aktivierungssysteme ist menschliches Verhalten unmöglich“ (Mast, 2013, S. 403). Sie lösen bei Menschen Handlungen aus und sind schliesslich ausschlaggebend dafür, ob sich Mitarbeitende mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Deshalb ist es zwingend, dass Führungskräfte mitbedenken, wie Menschen auf Veränderungen reagieren; denn nur so können sie verstehen, frühzeitig reagieren und vorausschauend handeln.

Im Rahmen der Change Kommunikation muss es gelingen, die Unsicherheiten oder Ängste der Mitarbeitenden ernst- und aufzunehmen. Emotionen sind wichtig und können nicht vermieden werden; die Verantwortlichen der Unternehmenskommunikation und die verschiedenen Fachleute müssen deshalb lernen, mit ihnen umzugehen.

Emotionen bestimmen, „(...) wem sich Menschen zuwenden und von wem sie sich abkehren, wem sie glauben und vertrauen, wie sie eine Situation interpretieren und wie sie agieren“ (Mast, 2013, S. 403). Emotionen werden als Gegenpol zu den sogenannten Kognitionen<sup>19</sup> verstanden. Kognitionen umschreiben, was Menschen von sich glauben, was sie der festen Meinung und Überzeugung sind. Kognition ist das Bild, welches der Mensch über sich selbst, sein Verhalten und das seiner Umgebung aufgebaut hat. Emotionen können das Wissen und Verhalten der Menschen jedoch ändern; sie bestimmen, welchen Informationen geglaubt wird, welches Gewicht sie bekommen und welche Details welche Wirkungen entfalten. (Mast, 2013, S. 403ff.)

Mast führt in diesem Zusammenhang speziell die verschiedenen Ängste an. Ängste, so Mast, stehen für einen Erregungszustand des Menschen, mit dem auf eine tatsächliche oder vermutete Gefahr reagiert wird. Dabei wird entweder das Leben, die Leitungsfähigkeit oder die Persönlichkeit als bedroht empfunden. In diesem Zusammenhang benennt Mast drei sich beeinflussende und überlappende Angstgruppen: Existenz-, Leistungs- und soziale Ängste.

---

<sup>19</sup> Kognitionen sind ein Sammelbegriff für die Gesamtheit aller Prozesse, die mit Wahrnehmung und Erkenntnis zusammenhängen.



- *Existenzängste*: Ängste um den Arbeitsplatz, vor Krankheit oder Unfällen werden als typische Ängste um die Existenz beschrieben. In diesem Zusammenhang äussern Expert/innen die Vermutung, dass Existenzängste in Zukunft aufgrund der Wirtschaftskrise, der rasanten Entwicklung im Internet und den Auswirkungen der Globalisierung noch weiter zunehmen werden. Auch wenn Unternehmen im Sozial- und Gesundheitsbereich von den Auswirkungen der Globalisierung, wie beispielsweise Unternehmensfusionen, wenig betroffen sind, so kann die Verknappung der finanziellen Mittel ebenfalls zu Ängsten um den Verlust des Arbeitsplatzes führen. (Schwarz<sup>20</sup>, 1981, zit. in Mast, 2013, S. 405)
- *Leistungsängste*: Die Leistungs- und Versagensängste sind eng mit den Ängsten um die Existenz verknüpft. Je mehr Veränderungen zu bewältigen sind, desto intensiver werden die Sorgen vor Neuerungen, Beurteilungen, Entscheidungen oder der Übernahme von Verantwortung. Neben diesen Ängsten um die Existenz und Leistungsfähigkeit können auch Ängste im Umgang mit anderen Menschen ausgemacht werden. Sie zeigen sich beispielsweise durch Scheu, offen seine Meinung auszusprechen, oder durch Angst vor den Vorgesetzten. (Schwarz, 1981 zit. in Mast, 2013, S. 405)
- *Soziale Ängste*<sup>21</sup>: Soziale Ängste sind vor allem dann besonders deutlich wahrnehmbar, wenn Mitarbeitende unvorbereitet eine Aufgabe übernehmen oder sich überraschend in einer völlig neuen Situation zurechtfinden müssen. (Schwarz, 1981, zit. in Mast, 2013, S. 406)

Emotionen und Ängste manifestieren sich häufig in Widerstand der Mitarbeitenden. Die Abwehrmechanismen sind vielseitig und können sich beispielsweise durch zeitintensive Diskussionen über Themen, die in keinem Zusammenhang mit der Umsetzung des Change Projekts stehen, äussern. Das Resultat ist eine Verzögerung oder gar das Scheitern des von der Geschäftsleitung beschlossenen Projektes. Gemäss Mast sind solche Abwehrreaktionen besonders dann häufig zu beobachten, wenn...

- ... die Orientierung fehlt, da die Mitarbeitenden den Zusammenhang verschiedener Massnahmen nicht erkennen.
- ... Mitarbeitende fehlende Wertschätzung wahrnehmen, weil sie eine Geringschätzung ihrer Rollen feststellen.

<sup>20</sup> SCHWARZ, Ralf (1981): Stress, Angst und Hilflosigkeit. Die Bedeutung der Kognition und Emotion bei der Regulation von Belastungssituationen. Stuttgart: Kohlhammer.

<sup>21</sup> Mit dem Begriff „soziale Ängste“ wird die Angst in sozialen Situationen, wie beispielsweise das Sprechen vor einer Gruppe oder auch die Kontaktaufnahme mit Unbekannten umschrieben. Menschen, die von sozialen Ängsten geplagt werden, sorgen sich darüber, wie ihr eigenes Auftreten und ihre Leistungen bewertet werden.

- ... die Entscheidungsfreiheit wegfällt, indem sich ein Gefühl der einseitigen Abhängigkeit bzw. des Ausgeliefertseins entwickelt.
- ... die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in ein Projekt nicht vorhanden sind, weil Ziele und Begründungen als unehrlich taxiert werden.
- ... Entscheidungen als inkonsistent wahrgenommen werden. (Mast, 2013, S. 409)

## 5.2. Kritische Erfolgsfaktoren

Um Abwehrstrategien vorzubeugen müssen Veränderungsprozesse sorgfältig gestaltet werden. Dabei spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle. Die Erfolgsfaktoren einer Kommunikation in Veränderungsprojekten schliessen eng an die Überlegungen an, welche unter dem Paradigma „interaktive Prozesse“ in Kapitel 4.2. beschrieben wurden. Gerade im Wandel geht es darum, Informationen in einen Kontext zu stellen und den Dialog konsequent zu suchen und zu fördern. Mast definiert als Grundlage für eine Change Kommunikation denn auch drei Dimensionen, die sie als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet: die Kommunikationsstrategie mit klarer Stakeholderorientierung, die Vernetzung mit der Unternehmenspolitik und das Agieren der Führungskräfte und Multiplikatoren als Kommunikatoren. (Mast, 2013, S. 408)



Abb. 9: Kritische Erfolgsfaktoren der Change Communication (Mast, 2013, S. 408)

### 5.2.1. Stakeholderorientierung<sup>22</sup>

Mit dem Zeitalter der Internetkommunikation lässt sich die Kommunikation in einem Veränderungsprojekt nicht mehr umfassend planen und steuern; stattdessen gewinnt die dialogorientierte Kommunikation an Bedeutung. Sie setzt sich dafür ein, dass Strategie und Kommunikation zusammen wachsen um so Chancen zu erkennen und zu nutzen, die sich im Verlauf des Veränderungsprozesses ergeben.

<sup>22</sup> Mit Stakeholder werden üblicherweise die verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens umschrieben. Im Rahmen dieser Arbeit beschränkt sich die Gruppe der Stakeholder auf die Mitarbeitenden.

Mit der Feststellung, dass Feedback und Gerüchte eine Kommunikationsplanung unterstützen können, sowie den vielseitigen Möglichkeiten der Internetkommunikation, sind Kommunikationsformen mit den Merkmalen „Interaktivität“ und „Partizipation“ gefordert. Dies beinhaltet beispielsweise die Nutzung von Feedbackschleifen für Mitarbeitende. Dialogorientierte Kommunikationsformen eignen sich deshalb vor allem um Kommunikationsbeziehungen und -bindungen aufzubauen. (Mast, 2013, S. 409)

### 5.2.2. Vernetzung mit der Unternehmenspolitik

Der Verlauf von Veränderungsprojekten wird von den Mitarbeitenden genau beobachtet. Die Bewertung des Geschehens erfolgt dabei immer aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln, bevor eine Position bzw. Einstellung zum konkreten Vorhaben gefunden wird. Mast umschreibt sie wie folgt: (Mast, 2013, S. 410)

- Auf der **konativen Ebene** werden Vergleiche zwischen den eigenen vorhandenen Kompetenzen und den neu geforderten Fähigkeiten getätigt.
- Auf der **kognitiven Ebene** findet die Überprüfung der erhaltenen Informationen auf ihre Konsistenz und Kompatibilität statt.
- Auf der **affektiven Ebene** sind Emotionen aller Art aktiv. Als auslösende Treiber, in enger Vernetzung mit dem kognitiven Prozess, sind sie die prägenden Kräfte für die Motivation und das Wollen.

Stellen die Mitarbeitenden eine Diskrepanz auf der konativen, kognitiven und emotionalen Ebene fest, oder ergeben die Aussagen der beteiligten Personen ein widersprüchliches Bild, sinkt die Erfolgsquote des Projekts dramatisch. Aus diesem Grund, so Mast, ist die Präsenz und Unterstützung der Geschäftsleitung vor allem auch wegen der emotionalen Wahrnehmung des Vorhabens und der Bilanz der einzelnen Mitarbeitenden von grosser Bedeutung. (Mast, 2013, S. 410f.)

### 5.2.3. Führungskräfte als Multiplikator/innen und Kommunikator/innen

Die Rolle der Führungskräfte hat in einem Veränderungsprozess eine grosse Tragweite. Zum einen tragen sie die Verantwortung, die Fakten des Veränderungsprojekts mit seinen Visionen, Zielen und Vorgaben zu kommunizieren. Zum anderen haben sie die Aufgabe, die Informationen in einen für die Mitarbeitenden nachvollziehbaren Kontext zu stellen und „[...] eventuelle Widersprüche zwischen den geforderten Veränderungen und der Realität an den Arbeitsplätzen zu beseitigen oder zumindest zu erklären“ (Mast, 2013, S. 410).

Die Face-to-Face-Kommunikation hat in diesem Zusammenhang eine grosse Bedeutung. Sie verfolgt das Ziel, das Verständnis und die Akzeptanz der geplanten Veränderung positiv zu beeinflussen. Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang zu „[...] Interpreten, Übersetzern, Moderatoren und Coaches [...], die um positive, emotionale Bilanzen ihrer Mitarbeiter kämpfen“ (Mast, 2013, S. 411).

Mast macht in diesem Zusammenhang einen Perspektivenwechsel deutlich: Anstelle des „Senders“, der eine visionäre Botschaft verkündet, hat die Kommunikation neu die Aufgabe, die Informationen auf die Stakeholder bzw. die Mitarbeitenden auszurichten, sie emotional anzusprechen und zu bewegen. Die Kommunikation entwickelt sich so zu einem flexiblen Beziehungsmanagement bzw. einem Management der Befindlichkeit und Sensibilität konkreter Bezugsgruppen. (Mast, 2013, S. 411)

### 5.3. Ziele der Change Kommunikation

#### 5.3.1. Unsicherheiten reduzieren

Eine effektive Change Kommunikation in einer emotional schwierigen Situation soll gemäss Mast immer zwei Wege gleichzeitig verfolgen: Einerseits sind auf schnellstmöglichem Weg klare Aussagen notwendig, die das Ausmass der Veränderung aufzeigen, die betroffenen Personen erkennbar machen und Klarheit über geplante Massnahmen zum Schutz der Betroffenen liefern. Andererseits müssen negative Emotionen wie Ängste, Wut oder Geringschätzung anderer Personen aufgenommen und möglichst minimiert, während gleichzeitig positive Gefühle wie Interesse, Freude, etc. gestärkt werden. (Mast, 2013, S. 419)

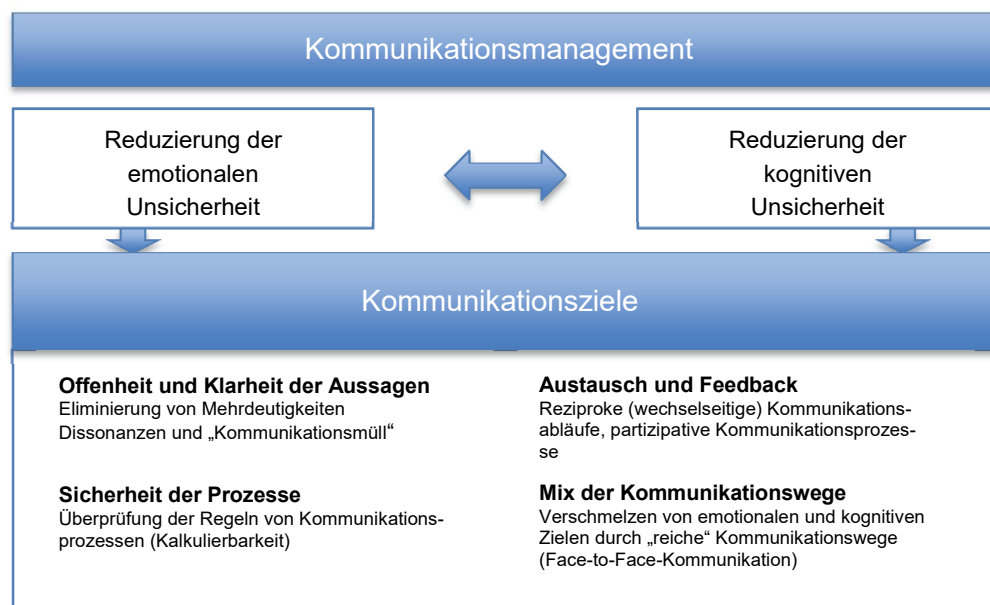


Abb. 10: Change Communication (Mast, 2013, S. 420)

Unter dem Vorsatz „Unsicherheiten rasch reduzieren und Unstimmigkeiten auf jeden Fall vermeiden“ (Mast, 2013, S. 419) zeigt Abbildung 10 auf, dass es in der Kommunikation mit den Mitarbeitenden um das Ausbalancieren von Emotionen und Kognitionen geht. Im Folgenden wird detailliert auf die einzelnen Ziele der Change Kommunikation im Hinblick auf die Mitarbeitenden-Kommunikation eingegangen.

### **5.3.2. Offenheit und Klarheit der Aussagen**

Um Unsicherheiten unter den Mitarbeitenden zu verhindern ist es wichtig, im Rahmen der Kommunikation unstimmige Inhalte zu vermeiden und auf inhaltsleere Schlagwörter und Aussagen zu verzichten. Oberstes Ziel ist die Deeskalation, indem eindeutige Botschaften übermittelt, mögliche Meinungsverschiedenheiten unter den Mitgliedern des Change Projekts nicht weitergegeben werden und eine gezielte und mit Inhalten gefüllte Information erfolgt. Ebenso werden laut Mast oft falsche Prioritäten gesetzt: Während das Unternehmen die Frage nach dem „Warum“ erklären will, sei für die Mitarbeitenden die Frage nach dem „Was“ von grösserer Bedeutung. (Mast, 2013, S. 421)

Eine offene Change Kommunikation beinhaltet auch die rechtzeitige und schnelle Information. In Situationen, in denen die Unternehmensleitung über längere Zeit keine eindeutigen Aussagen machen kann, beispielsweise aufgrund noch ausstehender Entscheidungen, kann einem Kommunikationsvakuum und der Gerüchtebildung entgegengewirkt werden, indem über den geplanten Weg und die Termine des Entscheidungsprozesses sowie die daran beteiligten Personen informiert wird. (Mast, 2013, S. 421) Auch während Phasen, in denen aus verschiedenen Gründen keine Informationen abgegeben werden können, soll dies offen kommuniziert werden; denn ein „Kein Kommentar“ werde als Nicht-Wollen und möglicherweise sogar als Schuldeingeständnis interpretiert. (Mast, 2013, S. 421)

### **5.3.3. Sicherheit und Kalkulierbarkeit der Kommunikationsabläufe**

Zu wissen, wer, wann und im Rahmen welcher Zeit kommuniziert, ist ein wesentlicher Aspekt für die Sicherheit der Mitarbeitenden. Aus diesem Grund ist darauf zu achten, dass für alle Beteiligten Klarheit über den Kommunikationsablauf und die daran beteiligten Personen besteht. Eine Verzögerung in der Information wird auch hier als ein Nicht-Wollen qualifiziert und potenziert die Verunsicherung. (Mast, 2013, S. 421f.)

### **5.3.4. Austausch, Partizipation und Feedback**

Wie unter Kapitel 5.2.3 erwähnt, beinhaltet Kommunikation in Veränderungsprojekten auch das Beziehungsmanagement oder Management der Befindlichkeit und Sensibilität. Dafür eignet sich eine wechselseitige (reziproke) Kommunikation besser als eine einseitige Kommunikation wie beispielsweise eine Mitarbeitendenzeitschrift. Wechselseitige

Kommunikationsformen bieten die Möglichkeit, auf direktem Weg das Feedbackpotenzial abzuholen sowie auf verschiedene Kommunikationsdimensionen wie nonverbale und verbale Kommunikation zu reagieren. Ebenso können sich die verschiedenen beteiligten Personen direkt begegnen. Die so gestaltete Kommunikation erleichtert den Führungspersonen den Umgang mit den Emotionen. (Mast, 2013, S. 422)

#### **5.3.5. Zusammenspiel der Kommunikationswege**

Das Zusammenspiel der Kommunikationswege, gemeinsam mit dem Inhalt, der Verlässlichkeit und den Partizipationsmöglichkeiten, entscheidet über den Erfolg der Change Kommunikation. Je grösser die Gefahr, dass sich in einer Stakeholdergruppe Ängste aufbauen, umso kleiner soll der Kreis der Teilnehmenden einer Kommunikationsmassnahme sein. Denn Ängste, so Mast, können nur abgebaut werden, wenn die Mitarbeitenden auch Gelegenheit haben, Fragen zu stellen und Meinungen kund zu tun. Partizipative Gesprächsprozesse, wie z. B. Gespräche und Diskussionen in kleinen Gruppen, eignen sich dazu, im Gegensatz zu einseitigen Abläufen wie Vorträge und dergleichen. Einmal mehr sei an dieser Stelle betont, dass sich persönliche Gespräche besonders eignen um emotionalen Stresse abzubauen sowie Wissen und Eindrücke zu vermitteln. (Mast, 2013, S. 422).

#### **5.4. Kommunikationsformen**

Die kommunikative Begleitung von Veränderungsprozessen ist ein wichtiges Element im Erfolg von Change Projekten. Deshalb ist es lohnenswert, im Vorfeld strategisch zu klären welche Kommunikationsformen mit welchen Zielen zum Einsatz kommen sollen.

Schick empfiehlt in diesem Zusammenhang eine Analyse der bestehenden Kommunikationsformen vorzunehmen und allenfalls ergänzende Formen zu schaffen oder bestehende anzureichern. (Schick, 2010, S. 110) Mast spricht in diesem Zusammenhang von „reichen“ Kommunikationskanälen und bezieht sich damit auf die „Media-Richness-Theorie“. Schick plädiert für die Nutzung von Medien, die sowohl für schnelle und kurze, als auch für umfangreiche und detaillierte Informationen zweckmässig sind. Gleichzeitig weist er jedoch darauf hin, dass Informationen alleine nicht genügen; notwendig ist auch eine Kommunikation mit möglichst hohem Erlebniswert, sprich eine Face-to-Face-Kommunikation. Ob diese in einem formellen oder eher informellen Rahmen geschieht, spielt dabei keine Rolle. (Schick, 2010, S. 111)

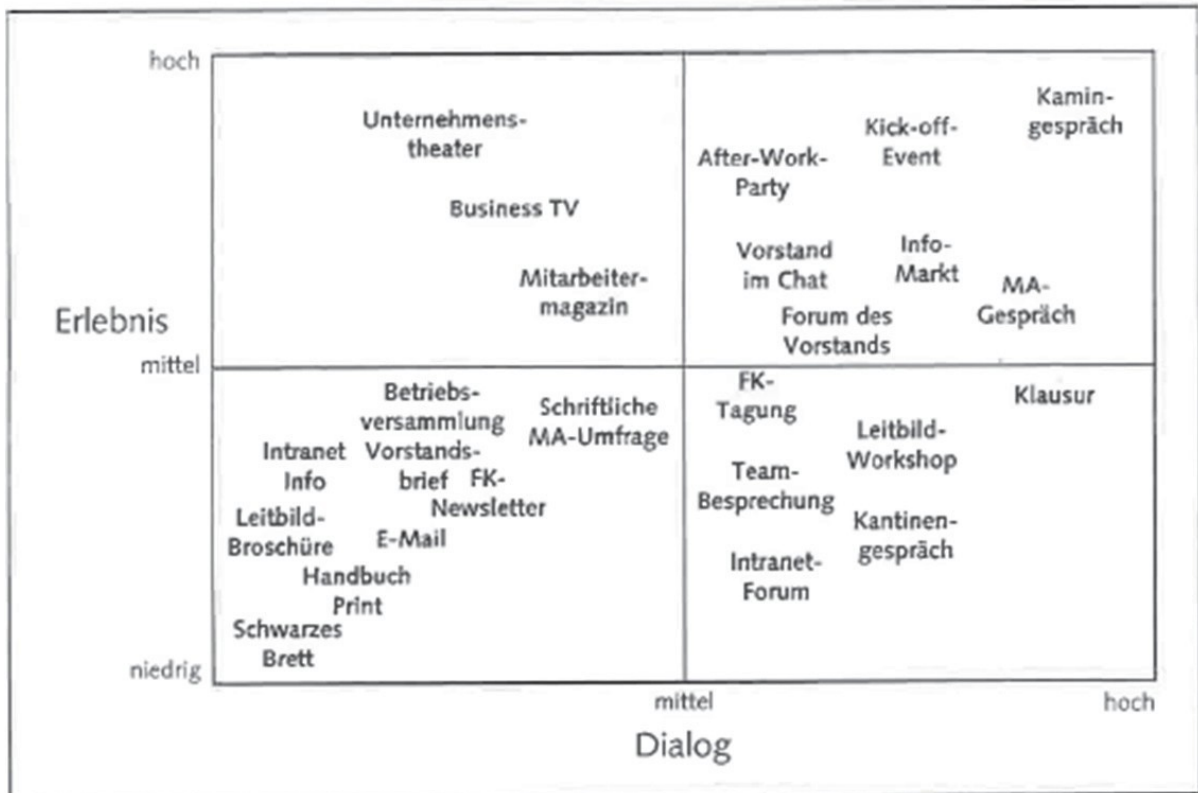


Abb. 11: Kommunikationsmix: Mobilisierung (Beispiel) (Schick, 2010, S. 112)

Eine weitere Kommunikationsform, die ganz gezielt Emotionen anspricht und damit Bedeutung, Orientierung und Sicherheit vermittelt, sind Rituale. Gemäss Mast sind es oftmals unbedeutende Handlungen, die aber durch eine symbolische Konotierung an Wichtigkeit gewinnen. Mitarbeitende haben über Rituale die Möglichkeit, zu erkennen was wichtig ist und emotionale Orientierung zu erhalten. (Mast, 2013, S. 423)

## 6. Umsetzung in die Praxis

### 6.1. Gegenüberstellung der beiden Kommunikationsmodelle

Das Ziel dieser Arbeit ist zu klären, ob und inwiefern sich die Alltagskommunikation und die Change Kommunikation in ihren Zielen, Inhalten und Massnahmen unterscheiden. Im Folgenden wird dieser Frage nachgegangen, indem die Zielsetzungen, Inhalte, Kommunikationswege und -kanäle gegenübergestellt und anschliessend diskutiert werden.

Kommunikationsziele	
Alltagskommunikation	Change Kommunikation
<p>Die Kommunikation ist auf die Unternehmensziele ausgerichtet.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sie verfolgt die <b>Arbeitszufriedenheit</b> der Mitarbeiter/innen. Insbesondere anerkennt sie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Information, Orientierung, etc.</li><li>• Transparente und schnelle Kommunikation wirkt sich positiv auf die <b>Motivation</b> der Mitarbeitenden aus. Dies resultiert in gesteigerter Effizienz und Effektivität der individuellen Arbeitsleistungen.</li><li>• Offene und ehrliche Kommunikation fördert das <b>Vertrauen und die Glaubwürdigkeit</b> der Mitarbeiter/innen in die Unternehmensführung.</li><li>• Sie unterstützt die <b>Integration und Identifikation</b> der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen.</li><li>• Mitarbeitende, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren, übernehmen <b>Verantwortung</b> und zeigen Eigeninitiative.</li><li>• Kommunikation leistet einen wichtigen Beitrag zum Wissensmanagement und zielt somit auf die <b>Veränderungsbereitschaft</b> der Mitarbeitenden ab.</li></ul>	<p>Die Kommunikation ist auf den Wandel im Unternehmen ausgerichtet. Sie hat die Aufgabe, emotionale und kognitive Unsicherheiten zu reduzieren.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Eindeutige, offene und klare Botschaften</b> beugen Gerüchten und emotionalen Eskalationen vor.</li><li>• Change Kommunikation vermittelt insbesondere auch die Kommunikationsabläufe und trägt zur <b>Sicherheit und Kalkulierbarkeit der Kommunikation</b> bei.</li><li>• <b>Austausch, Partizipation und Feedback</b> erleichtern das Management der Emotionen.</li><li>• Eine gute Kommunikationsstrategie verfolgt einen <b>Mix der Kommunikationswege</b>, so dass gezielt emotionaler Stress abgebaut und Wissen vermittelt werden kann.</li></ul>



Kommunikationsinhalte	
Alltagskommunikation	Change Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Inhalte werden in aufgabenbezogene Informationen und soziale Informationen unterteilt. <b>Aufgabenbezogene Informationen</b> beziehen sich direkt auf die Leistungserstellung und die Zielerreichung. Es sind Informationen zu Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufen oder Verfahren.</li> <li><b>Soziale Informationen</b> zielen auf die Befriedigung allgemeiner Kommunikationsbedürfnisse. Sie fokussieren auf Werte und Normen sowie den gesellschaftlichen Kontext, in dem sich ein Unternehmen bewegt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kommunikationsinhalte bestehen einerseits aus <b>Sachinformationen</b>, die Fragen nach dem Ausmass der Veränderungen, den betroffenen Personen, den getroffenen Massnahmen zum Schutz der Betroffenen, etc. beantworten.</li> <li>Die Kommunikation ist andererseits geprägt von <b>Emotionen</b> wie Wut, Angst, Hilflosigkeit aber auch Interesse und Freude. Sie müssen aufgenommen und bearbeitet werden.</li> </ul>
Kommunikationsformen und -wege	
Alltagskommunikation	Change Kommunikation
<p>Eine Unterscheidung zwischen der Verteilung von Informationen (Verteilkommunikation) und interaktiven Prozessen findet statt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Verteilkommunikation</b> basiert in erster Linie auf einer Abwärtskommunikation, das heisst Nachrichten werden von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe weiter vermittelt.</li> <li><b>Austauschprozesse</b> basieren auf Kommunikationsformen wie Dialog, Diskussionen und Feedback. Kommunikationsinhalte werden in einen Kontext übersetzt.</li> </ul> <p>Als Kommunikationsmedien dienen das Intranet, gedruckte Medien und die persönliche Information.</p>	<p>Die Kommunikationsformen liegen schwergewichtig auf dem Austausch von Information und den interaktiven Prozessen, und orientieren sich zwingend an den Stakeholdern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtig sind Kommunikationsformen, die eine <b>unverfälschte Informationsweitergabe</b> sicherstellen.</li> <li>Dazu dienen in erster Linie so genannte <b>reiche Kommunikationsformen</b> wie die persönliche Kommunikation im Rahmen von Meetings, Videokommunikation und Telefongesprächen.</li> </ul> <p>Als Kommunikationsmedien sind Medien im Einsatz, die schnelle und kurze Informationen (E-Mail, schwarzes Brett, etc.) sowie umfassende und detaillierte Informationen (Informationsveranstaltungen, Intranet, Informationszeitungen, etc.) sicherstellen.</p>

Die Gegenüberstellung der beiden Kommunikationsmodelle zeigt auf, dass es zwischen der Alltags- und Change Kommunikation zahlreiche gemeinsame Erfolgskriterien gibt. Dies trifft besonders auf die unterschiedlichen Kommunikationsformen zu: Interaktion,

Dialog, Feedback und Austausch sind Kommunikationsinstrumente, welche in beiden Situationen eine gelingende Kommunikation unterstützen. Dieser Umstand weist darauf hin, dass die Basis für eine erfolgreiche Kommunikation in Change Prozessen bereits in einem regulären Betriebsalltag etabliert und gefestigt werden kann.

Anhand der Gegenüberstellung lassen sich aber auch einige wesentliche Unterschiede zwischen einer Alltags- und einer Change Kommunikation aufzeigen:

- *Langfristigkeit vs. Kurzfristigkeit:* Die Konzepte der *Alltagskommunikation* sind auf Langfristigkeit ausgerichtet und fokussieren auf das Unternehmen, die Werte eines Unternehmens und die Mitarbeitenden. Das Ziel sind kompetente und zufriedene Mitarbeitende, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und somit zu einer wichtigen Ressource des Unternehmens werden. Das Konzept der *Change Kommunikation* ist ausschliesslich auf das Veränderungsvorhaben ausgerichtet. Sie hat in erster Linie die Betroffenen im Fokus und verfolgt kurzfristige Ziele wie die Reduktion von Unsicherheiten. Dies soll durch eine transparente, klare und vor allem auch unmittelbare (schnelle) Kommunikation erreicht werden.
- *„Warum“ vs. „Wie“:* Die Kommunikationsinhalte in der *Alltagskommunikation* verfolgen das Ziel, sinnstiftende Orientierung bei den Mitarbeitenden sicherzustellen. Die *Change Kommunikation* zielt weniger auf die Vermittlung von sinnstiftenden Inhalten hin; das „Warum“ rückt in den Hintergrund, viel zentraler wird das „Was“. Durch die grosse Bedeutung von Emotionen und Abwehrmechanismen im Rahmen von Veränderungsprozessen wird das Beziehungsmanagement bzw. das Management von Befindlichkeiten und Sensibilitäten bestimmter Bezugsgruppen zur wichtigen Aufgabe der Kommunikation.
- *Rolle der Führungskräfte:* In diesem Zusammenhang zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen der Alltags- und Change Kommunikation. Führungspersonen übernehmen zwar sowohl im Rahmen der *Alltagskommunikation* wie auch im Rahmen der Change Kommunikation eine wesentliche Rolle und sind als Kommunikations- und Beziehungsmanager/innen gefordert. Im Rahmen eines *Veränderungsprojekts* haben sie jedoch eine spezielle Position, da auch sie direkt vom Wandel betroffen sind. Sie werden somit zu Akteur/innen und Betroffenen. Gleich wie andere Mitarbeitende überlegen sie sich, welche Vorteile oder Nachteile die Veränderung für sie bringen wird, ob sie den neuen Anforderungen gewachsen sind und welche Erfahrungen sie bereits mit Changeprozessen gemacht haben. Nicht nur bei den betroffenen Mitarbeitenden bestehen Ängste; auch Führungskräfte haben Emotionen, die sich in unterschiedliche Richtungen ent-

wickeln können. Diese Emotionen entscheiden letztendlich, ob sich die Führungskräfte mit ihrer Firma verbunden fühlen und die Veränderung mittragen und aktiv mitgestalten, oder ob sie sich gleichgültig verhalten und das Kommunikationsgeschehen an sich vorüberziehen lassen.

- *Nutzung von Kommunikationswegen:* Die Kommunikationsformen und -wege unterscheiden sich im Rahmen der beiden Kommunikationsmodelle nicht wesentlich. In der *Alltagskommunikation* kommen diverse Kommunikationsformen zum Tragen, die von der Grösse (Anzahl Hierarchiestufen) und der Kommunikationskultur eines Unternehmens geleitet sind. In der *Change Kommunikation* nehmen jedoch der Austausch, die Partizipation und das Feedback einen grossen Stellenwert ein. Im Wandel, in dem der unverfälschten Informationsweitergabe über mehr Hierarchiestufen grosse Bedeutung beigemessen werden muss, ist die Vernetzung aller Beteiligten und Betroffenen über mehrere Hierarchiestufen hinweg ein zentraler Aspekt.

## **6.2. Leitfaden**

Wie in dieser Arbeit diskutiert und ausgeführt wurde, stellen Veränderungen eine besondere Herausforderung an die Unternehmenskommunikation dar. Damit ein Wandel gelingt, ist die sorgfältige Planung einer transparenten und adressatengerechten Kommunikation unabdingbar.

In diesem Kapitel wird ein Leitfaden erarbeitet, der die Verantwortlichen bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes unterstützen soll. Die nachfolgenden Überlegungen können jedoch auch als Leitfaden für eine Diskussion mit Führungspersonen dienen. Punkt für Punkt kann den einzelnen Kriterien nachgegangen und ein Austausch über die Anforderungen an eine Change Kommunikation angeregt werden. Der Leitfaden soll somit auch ermöglichen, dass Führungspersonen dem Wandel positiv begegnen und sich mit den Veränderungen konstruktiv auseinandersetzen können.

### **6.2.1. Analyse der Ausgangslage**

- *Veränderungsbedarf – die Frage nach dem Warum:* Im Sinne einer Situationsanalyse ist es wichtig sich zu vergegenwärtigen, welche Faktoren den Veränderungsbedarf auslösen bzw. ausgelöst haben. Die Führungspersonen nehmen als Akteurinnen und Akteure eine wichtige Rolle in der Change Kommunikation ein. In ihrer Rolle werden sie zu Interpreten, Übersetzerinnen und/oder Moderator/innen. Die Mitarbeitenden beobachten die Führungspersonen und bewerten deren Auftritt, bevor sie eine Position zum Veränderungsvorhaben einnehmen. Dabei spielen konative, kognitive und affektive Vorgänge ei-

ne Rolle (vgl. Kapitel 5.2.2.). Deshalb ist es wichtig, dass Führungspersonen sowohl den Kontext für den Veränderungsbedarf als auch die Vernetzung mit der Unternehmenspolitik fundiert verstehen, um diese glaubhaft darzustellen.

- *Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitenden:* Ein weiterer Themenkreis der im Rahmen einer Situationsanalyse geklärt werden muss, ist die Frage nach der (aktuellen) Wandlungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Unternehmen. Diese bildet die Grundlage für die Art und Mittel der Change Kommunikation. Die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Veränderung steht in direktem Zusammenhang mit ihrer aktuellen Arbeitssituation. Ein stabiles, von Vertrauen in die Geschäftsleitung geprägtes Arbeitsumfeld wirkt sich auf die Mitarbeitenden positiv und motivierend aus. Ein von vielen Veränderungen geprägtes Arbeitsumfeld, negative Berichterstattung über das Unternehmen in den Medien oder hohe Fluktuationsraten resultieren in einer Verunsicherung der Belegschaft und einem hohen Bedarf an Orientierung. Daraus entstehen Abwehrmechanismen (vgl. Kapitel 5.1.), die oft wenig mit dem bevorstehenden Wandel zu tun haben, jedoch stellvertretend für die gelebte Unsicherheit und Unzufriedenheit sehr viel Raum einnehmen.
- *Erfahrungen der Mitarbeitenden mit Veränderungen im Unternehmen:* Erfahrungen prägen die Kultur in einem Unternehmen. Indem Aspekte der Unternehmenskultur mitgedacht und zur Entscheidungsfindung einbezogen werden, lassen sich die Auswirkungen von Entscheidungen antizipieren. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit vergangenen Change Projekten zu untersuchen. Scheiterte ein Veränderungsvorhaben zum Beispiel am Widerstand einzelner oder ganzer Gruppen von Mitarbeitenden? Oder haben positive Auswirkungen des letzten Veränderungsprojektes einen hohen Stellenwert unter den Mitarbeitenden? Eine sorgfältige Analyse der Erfahrungen lohnt sich, denn anhand der Geschichten, die sich Mitarbeitende erzählen, lassen sich Aussagen zu den Werten, Zielen und Erfahrungen machen, die das aktuelle Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden leiten. Eine erfolgreiche Change Kommunikation weiss um diese bestehenden Werte und Normen von Mitarbeitenden und kennt die Erfahrungen, welche ihr heutiges Handeln prägen.
- *Alltagskommunikation im Unternehmen:* Schliesslich ist die Alltagskommunikation im Unternehmen sowie die Kultur der Unternehmenskommunikation von grosser Wichtigkeit. Die Ideologie von Drucker (vgl. Kapitel 4.6.) „Don't change culture; use it!“ gilt insbesondere in einem Veränderungsprojekt: Um die Mitarbeitenden nicht zusätzlich herauszufordern oder zu verunsichern, sind Kommunikationsformen zu wählen, die

den Mitarbeitenden bereits vertraut sind. Werden Informationen in einem Unternehmen beispielsweise vor allem interaktiv bzw. im Austausch vermittelt, sind Mitarbeitende im Dialog geübt und in der Lage, Informationen in einem Kontext wahrzunehmen. Ist die Kommunikation eines Unternehmens jedoch durch eine ausgeprägte Abwärtskommunikation dominiert, die wenig Feedbackmöglichkeiten eröffnet und sich auf das Vermitteln von Informationen beschränkt, bietet sie den Mitarbeitenden wenig Platz für Dialog und Austausch sowie wenig Übung, über die Hierarchiestufen hinweg zu kommunizieren.

### **6.2.2. Auftrag und Zielsetzung verstehen**

Ergänzend zur Analyse der Ausgangslage müssen sich Führungspersonen im Klaren sein über den Auftrag und die Zielsetzung des Veränderungsprojektes. Mitarbeitende, die direkt von einer Veränderung betroffen sind, interessiert im Rahmen der Change Kommunikation weniger das „Warum“, also die Gründe die zur Veränderung führen, sondern vielmehr das „Was“, nämlich die Auswirkungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung und/oder die Arbeitsplatzsicherheit. Erst wenn Auftrag und Zielsetzung umfassend verstanden werden, sind Führungskräfte in der Lage, Sicherheit und Orientierung zu vermitteln, auf Schlagwörter und inhaltsleere Aussagen zu verzichten und Ungereimtheiten zu vermeiden. Das Resultat ist eine ehrliche, offene und klare Kommunikation, die von den Mitarbeitenden verstanden wird (vgl. Kapitel 5.3.1.).

### **6.2.3. Stakeholder**

Ein klares Auftragsverständnis ist gleichzeitig auch die Basis für eine sorgfältige Anspruchsgruppenanalyse. Dabei gilt es, Fragen nach den durch die Veränderung betroffenen Gruppen sowie deren Anliegen zu klären. Der vorliegende Leitfaden schlägt die Unterteilung in folgende drei Anspruchsgruppen vor:

- Bei der ersten Gruppe handelt es sich um diejenigen Mitarbeitenden, die direkt von den Veränderungen betroffen sind. Das Bedürfnis, offen und transparent über die Veränderungen informiert zu werden und sich an klaren Aussagen orientieren zu können, steht hier im Vordergrund. Dabei spielt die Wahl der Kommunikationsmassnahmen eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 5.4.).
- Die zweite Gruppe befasst sich mit den betroffenen Führungskräften. Sie sind in zweifacher Hinsicht eine Anspruchsgruppe: Zum einen sind sie in der Rolle als Führungsperson in der Change Kommunikation gefordert. Zum anderen müssen sie gleichzeitig als direkt Betroffene mit ihren eigenen Emotionen umgehen und haben in diesem Sinne dieselben Anliegen wie andere betroffene Mitarbeiter/innen.

- Die dritte und letzte Gruppe umfasst all jene Mitarbeitenden, die nicht direkt von den Veränderungen betroffen sind. Auch sie wollen über Veränderungen direkt und umfassend informiert werden und nicht auf „Gerüchte“ zurückgreifen müssen (vgl. Kapitel 4.3.). Informierte und überzeugte Mitarbeitende bilden eine entscheidende Ressource, um die Geschäftsleitung bei Changeprozessen zu unterstützen, da sie die Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung stärken und sich weiterhin mit dem Unternehmen identifizieren. Die Kommunikation mit dieser Gruppe ist genau so wichtig wie die Kommunikation mit von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter/innen; sie verfolgt jedoch andere Ziele und orientiert sich daher eher an den gängigen Regeln der Alltagskommunikation.

#### **6.2.4. Mittel und Strategien**

Aufbauend auf der Stakeholderanalyse dient der nächste Schritt dazu zu entscheiden, welche Kommunikationsformen mit welchen Zielen zum Einsatz kommen sollen. In Kapitel 5.4. wurde für eine gelingende Change Kommunikation eine Analyse der bestehenden Kommunikationsformen, -mittel und -wege eines Unternehmens vorgeschlagen. Bestehende Kommunikationsformen müssen allenfalls ergänzt bzw. angereichert werden (vgl. auch Kapitel 2.4.).

Welche Kommunikationsformen auch immer gewählt werden: Die Wahl der Mittel und Strategien sind konsequent auf die Stakeholder und auf die in der Analyse erarbeitete Ausgangslage auszurichten bzw. an die bestehende Unternehmenskultur anzuknüpfen. Die Kommunikationsform soll dazu beitragen, emotionale und kognitive Unsicherheiten zu reduzieren. Die Mitarbeitenden müssen merken, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und ihre geleistete und noch zu leistende Arbeit gesehen und honoriert wird.

In der sich heute ständig wandelnden Unternehmenswelt wird die Gestaltung von Veränderungen zu einer permanenten Herausforderung für Organisationen. Gleichzeitig müssen tagtäglich Dienstleistungen gemäss ihrem Auftrag und in gewohnter Qualität erbracht sowie alltägliche Entscheide getroffen und kommuniziert werden. Nur so können sich Mitarbeiter/innen in ihrem Alltag orientieren und bleiben handlungs- und leistungsfähig. Um dies zu erreichen ist neben der Change Kommunikation weiterhin eine funktionierende Alltagskommunikation unabdingbar. Der Fokus muss deshalb auf der Sicherstellung der Schnittstellen zwischen den beiden Kommunikationsstrategien liegen.

#### **6.2.5. Controlling und Evaluation**

Um ein aussagekräftiges Controlling vornehmen zu können, müssen messbare Kommunikationsziele vorliegen. Die Kommunikationsziele sind allerdings nicht gleichzusetzen

mit den Zielen des Veränderungsprojektes; Gegenstand der Evaluation ist vielmehr der Kommunikationsprozess selbst. Zur Definition der Ziele können die Kommunikationsziele, wie sie im Kapiteln 5.3. erläutert und diskutiert wurden, beigezogen werden.

Das Controlling bzw. die Evaluation überprüft die Wirkung der Kommunikationsstrategie auf die Zielgruppen. Um dies zu erreichen ist die Einrichtung von Feedbackschlaufen im Kommunikationsprozess von Vorteil. Feedback ist besonders nach Zwischenschritten sinnvoll, um Korrekturen im Kommunikationskonzept auch während des Prozesses vorzunehmen. Folgende Fragen eignen sich als Beispiele möglicher Zielüberprüfungen:

- Konnten die verschiedenen Zielgruppen mit ihren spezifischen Bedürfnissen erreicht werden?
- Konnten Unsicherheiten rasch reduziert werden?
- Wissen die Beteiligten, wer, wann und im Rahmen welcher Zeit kommuniziert?

Schliesslich stellt das Evaluationsvorgehen einen wichtigen Teil der Planung dar. Eine Möglichkeit, die Zielüberprüfung durchzuführen, liegt in der Befragung der Mitarbeiterin- nen und Mitarbeiter. Ein solches Vorgehen benötigt jedoch die entsprechenden Ressourcen, die wenn möglich bereits im Vorfeld bereitgestellt werden müssen.

## **7. Schlussfolgerungen und Ausblick**

Ausgangslage dieser Masterarbeit ist die Frage nach möglichen Unterschieden der Kommunikationsgrundsätze zwischen der alltäglichen Unternehmenskommunikation und derjenigen in einem Veränderungsprojekt. Im Verlauf der Arbeit wurde ersichtlich, dass es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen zwischen den beiden Kommunikationsformen gibt. So sind beispielsweise keine wesentlichen Unterschiede im Hinblick auf die benutzten Kommunikationsformen und -wege festzustellen, allerdings unterscheidet sich die Gewichtung der verschiedenen Formen stark. Die Alltagskommunikation einerseits ist oft durch Abwärtskommunikation geprägt. Sie verfolgt das Ziel, Informationen an möglichst viele Personen weiter zu vermitteln; Feedbackmöglichkeiten bestehen kaum. Andererseits sind in der Change Kommunikation Kommunikationsformen zu bevorzugen, die den Austausch, die Partizipation und das Feedback möglich machen. In diesem Zusammenhang ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass nie alle Mitarbeitenden eines Unternehmens gleich betroffen sind von einer Veränderung. Diesem Umstand gilt es Rechnung zu tragen, indem die Kommunikationsformen und -wege entsprechend angepasst werden und sich eher an den Regeln der Alltagskommunikation orientieren.

Von grosser Wichtigkeit ist auch die Erkenntnis, dass Alltagskommunikation und Change Kommunikation in Abhängigkeit zueinander begriffen werden müssen. Die Funktion der Kommunikation sowie das existenzielle Grundbedürfnis nach Information behalten ihre enorme Wichtigkeit für uns Menschen bei, unabhängig in welcher Situation. In diesem Zusammenhang sind, angesichts der vielen unterschiedlichen Bedürfnissen die Menschen an Kommunikation haben, die vielfältigen und unterschiedlichen Ansprüche von Mitarbeitenden an eine perfekte und fehlerfreie Kommunikation kritisch zu hinterfragen und allenfalls zu relativieren.

Der Erfolg einer Change Kommunikation hängt stark davon ab, wie die Alltagskommunikation in einem Unternehmen gestaltet ist. So ist es wichtig, dass Mitarbeitende Vertrauen in die Informationspolitik ihres Unternehmens haben, das Betriebsklima als wertschätzend erlebt wird und eine hohe Arbeitszufriedenheit gegeben ist. Um diese Ziele zu erreichen, ist eine Kommunikationskultur im Unternehmensalltag notwendig, die sich nicht ausschliesslich auf das Weiterreichen von Information beschränkt. Vielmehr muss es darum gehen, den Dialog, den Austausch und die Partizipation in einem Unternehmen zu fördern. So können Werte, Ziele und Erfahrungen der Mitarbeitenden verstanden und schliesslich eine gemeinsame Unternehmenskultur entwickelt werden.

Die Wichtigkeit der Kommunikation darf deshalb während des Unternehmensalltages nicht unterschätzt werden. Kommunikationsziele müssen sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Mitarbeitenden als Teil der Unternehmensstrategie verstanden und entsprechend verankert werden. Eine derartige Kommunikationskultur, die auf Austauschprozesse aller Beteiligten ausgerichtet ist, stellt jedoch auch hohe Ansprüche an den Umgang mit unterschiedlichen Werten, Normen und Konflikten. Dies stellt eine Herausforderung für alle Beteiligten dar, in dem sie verpflichtet, das eigene Handeln zu reflektieren, allenfalls Fehler einzugestehen und Kompromisse auszuhandeln. Die Frage, in welchem Ausmass und unter welchen Bedingungen sich Mitarbeitende über alle Hierarchiestufen hinweg auf eine solche Herausforderung einlassen können, gilt es zu bedenken und Strategien dazu zu entwickeln.

Führungskräfte stehen mit einer solchen Unternehmens- und Kommunikationskultur vor neuen Herausforderungen. Sie sind mit dem Bedürfnis ihrer Mitarbeitenden nach Mitwirkung, Partizipation und Integration an den Kommunikationsprozessen konfrontiert. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es Dialog und Austausch in Form von persönlicher Kommunikation. Dabei handelt es sich zweifellos um eine aufwendige Kommunikationsform, die sich im Spannungsfeld „schnelle Entscheide – zeitnahe Information – unverzügliche Umsetzung der Entscheide“ sowie den Ressourcen der Beteiligten bewegt.



Im Rahmen dieser Arbeit muss die Frage nach der Machbarkeit und Umsetzung dieser Kommunikationsform in der Praxis offen bleiben.

Der immensen Bedeutung von Kommunikation wird in der Führungsliteratur Beachtung geschenkt, indem immer wieder darauf hingewiesen wird, dass Kommunikation eine zentrale Aufgabe der Führung darstellt. Die für diese Arbeit entscheidenden Ausführungen über die Bedeutung und Gestaltung der Kommunikation lehnen sich jedoch an betriebswirtschaftliche Recherchen und Literatur. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Studien zu den Auswirkungen von fehlender und/oder mangelhafter Kommunikation meist in der Betriebswirtschaftslehre angesiedelt sind. Diese Ausführungen machen die Ziele, Inhalte und Formen von Kommunikation zum Thema und damit diskutier- und bewertbar. Sie zeigen auch eindrücklich auf, dass Führungspersonen, gerade in Veränderungsprozessen, zu Beziehungs- und Kommunikationsmanager/innen werden. Gelingt es ihnen, trotz möglicher eigener Betroffenheit, die Kommunikation und Beziehung offen und konstruktiv zu gestalten, werden sie zu eigentlichen Schlüsselpersonen einer erfolgreichen Change Kommunikation.

## Anhang

### Checkliste für das Erstellen eines Kommunikationskonzeptes

<b>Analyse der Ausgangslage</b>	
Die Gründe für den Veränderungsbedarf sind bekannt. (Welche Faktoren haben den Veränderungsbedarf ausgelöst, in welchem Kontext sind sie anzusiedeln, wie stehen sie in Bezug zur Unternehmensstrategie?)	
Eine Einschätzung zur Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter/innen ist vorhanden. (Wie zeigt sich die aktuelle Arbeitssituation der Mitarbeitenden, wie gross ist das Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit, bestehen eventuelle Abwehrhaltungen?)	
Die Erfahrungen der Mitarbeiter/innen mit bisherigen Veränderungsprojekten und deren Auswirkungen sind bekannt. (Welche Geschichten werden über die letzten Veränderungsprojekte erzählt, welche Erlebnisse dominieren die Erinnerungen?)	
Die bestehende Kommunikationskultur ist analysiert. (Wie wird im Unternehmen kommuniziert, welchen Stellenwert haben der Dialog, der Austausch und/oder das Feedback, welche Bedeutung hat die Abwärtskommunikation?)	
<b>Auftrag und Zielsetzung</b>	
Der Auftrag und die Zielsetzung des Veränderungsprojektes sind bekannt. (Was ist das Ziel, welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf die Aufgabenerfüllung des/der Einzelne/n, gibt es Aspekte, die (noch) nicht kommuniziert werden dürfen?)	
<b>Stakeholder</b>	
Die unterschiedlichen Stakeholder bzw. deren Ansprüche sind bekannt. (Welche Mitarbeitenden/Gruppen sind von den Veränderungen hauptsächlich betroffen? Gibt es Gewinner/innen und Verlierer/innen?)	
Die Zielformulierungen für die einzelnen Stakeholder liegen vor. Der Unterstützungsbedarf ist bekannt und geplant. (Welche Massnahmen sind für die Führungskräfte geplant, damit sie ihre Rolle als Multiplikator/innen in der Kommunikation kompetent wahrnehmen können? Wie sehen die Kommunikationsformen und Wege für die direkt und indirekt Betroffenen Mitarbeitenden aus?)	

<b>Mittel und Strategien</b>	
<p>Eine Analyse über bestehende Kommunikationswege und -medien liegt vor.</p> <p>(Welche Kommunikationsformen kommen mit welchem Ziel zum Einsatz? Ist der Mix der Kommunikationsformen geprüft? Müssen bestehende Kommunikationsformen ergänzt und/oder angereichert werden? Sind die Kommunikationsformen und -medien konsequent auf die Stakeholder ausgerichtet?)</p>	
<p>Die Alltagskommunikation ist weiterhin sichergestellt.</p> <p>(Können notwendige Entscheidungen auch ausserhalb des Veränderungsprojektes getroffen und kommuniziert werden? Haben die Mitarbeiter/innen genügend Informationen und Orientierung für ihr Handeln im Alltag?)</p>	
<p>Die Schnittstellen zwischen der Alltags- und der Change Kommunikation sind sichergestellt.</p> <p>(Kennen die im Change Projekt involvierten Stellen die Kommunikationsbedürfnisse des Unternehmens ausserhalb des Change Projekts?)</p>	
<b>Controlling und Evaluation</b>	
<p>Messbare Kommunikationsziele liegen vor.</p> <p>(Sind die Ziele SMART? Welche Ziele werden in welchem Umfang auf welchen Termin hin ausgewertet?)</p>	
<p>Der Kommunikationsprozess ist auf das Controlling und die Evaluation ausgerichtet.</p> <p>(Wie soll die Wirkung auf die Zielgruppen überprüft werden? Welche Feedbackschlaufen sind vorgesehen? Zu welchem Zeitpunkt findet die Evaluation statt? Gibt es Zwischenschritte? Ist das Vorgehen im Rahmen der Schlussevaluation definiert?)</p>	

## Literaturverzeichnis

AERNI, Markus, BRUHN, Manfred (2012<sup>2</sup>): *Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten und Glossar*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.

ALTER, Urs (2008<sup>3</sup>): Informieren als Führungsaufgabe. In: Steiger, Thomas, Lippmann, Eric (Hrsg.) (2008<sup>3</sup>): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen Band II*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 108-121.

BECK, Klaus (2007): *Kommunikationswissenschaft*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

BONEBERG, Iris (2008<sup>3</sup>): Gestalten der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden. In: Steiger, Thomas, Lippmann, Eric (Hrsg.) (2008<sup>3</sup>): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen Band I*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 237-298.

BRUHN, Manfred (2006<sup>4</sup>): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

DOPPLER, Klaus, LAUTERBURG, Christoph (2008<sup>12</sup>): *Changemanagement. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.

MALETZKE, Gerhard (1998): *Kommunikationswissenschaft im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

MALIK, Fredmund (2007): *Management. Das A und O des Handwerks*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

MALIK, Fredmund (2006): *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

MAST, Claudia (2013): *Unternehmenskommunikation*. Konstanz / München: UVK Verlagsgemeinschaft mbH mit UVK/Lucius.

SCHEIN, Edgar H. (2003<sup>3</sup>): *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

SCHEIN, Edgar H. (2000): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

SCHICK, Sigfried (2010<sup>4</sup>): *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

SCHULZ, Winfried (2009): *Kommunikationsprozesse*. In: Noelle-Neumann, Elisabeth, Schulz Winfried, Wilke, Jürgen, (Hrsg.) (2009): *Das Fischer-Lexikon, Publizistik Massenkommunikation*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, S. 169-199.

SCHULZ VON THUN, Friedemann (2013<sup>50</sup>): *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

STEIGER, Thomas (2008<sup>3</sup>): Organisationsverständnis. In: Steiger, Thomas, Lippmann, Eric (Hrsg.) (2008<sup>3</sup>): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen Band I*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 17 -33.

VON ROSENSTIEL, Lutz (2013): Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Sager, Werner (Hrsg.) (2013<sup>4</sup>): *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, S. 407-419.

### **Internetquellen**

Winfwiki (2009). Media Richness Theorie im Web 2.0. Gefunden am 22. Juni 2013 unter <http://winfwiki.wi-form.de>